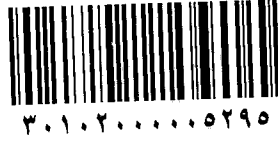


المملكة العربية السعودية
وزارة التعليم العالي
جامعة أم القرى - كلية التربية
قسم الإدارة التربوية والتخطيط



القيادة التحويلية والتغيير المطلوب في السلوك القيادي
دراسة ميدانية للسلوك القيادي لمديرات المدارس الثانوية
بمدينة مكة المكرمة



إعداد
خديجة بنت أحمد صديق كنسارة

إشراف
د. محمد بن أحمد حسن المنشي
أستاذ السياسة والتخطيط التربوي المساعد

بحث مكمّل لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير
في الإدارة التربوية والتخطيط

بسم الله الرحمن الرحيم

قسم الإدارة التربوية والتخطيط

نموذج مرقم (٨)

جامعة أم القرى

كلية التربية بمكة المكرمة

الدراسات العليا

إجازة أطروحة علمية في صيغتها النهائية بعد إجراء التعديلات

الإسم: خديجة بنت أحمد صديق كنساره

الدرجة العلمية: الماجستير

القسم: الإدارة التربوية والتخطيط

التخصص: إدارة تربوية وتخطيط

عنوان الأطروحة: "القيادة التحويلية والتغيير المطلوب في السلوك القيادي"
دراسة ميدانية للسلوك القيادي لمديرات المدارس الثانوية بمدينة مكة المكرمة

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على أشرف المرسلين سيدنا محمد و على آله
وصحبه أجمعين . وبعد ...

فبناء على توصية اللجنة المكونة لمناقشة الأطروحة المذكورة عاليه والتي تمت
مناقشتها بتاريخ : ١١ - ٣ - ١٤٢٦ هـ .. بقبول الأطروحة بعد إجراء التعديلات المطلوبة
وحيث قد تم عمل اللازم . فإن اللجنة توصي بإجازة الأطروحة في صيغتها النهائية المرفقة
كمطلب تكميلي للدرجة العلمية المذكورة أعلاه بتقدير ممتاز . والله الموفق ،،،

أعضاء اللجنة

مناقش من خارج القسم

د. جواهر بنت أحمد قناديلي

التوقيع: 

يعتهد

رئيس قسم الإدارة التربوية والتخطيط

د. علي بن عبد الله الزهراني

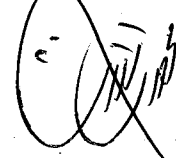
مناقش من داخل القسم

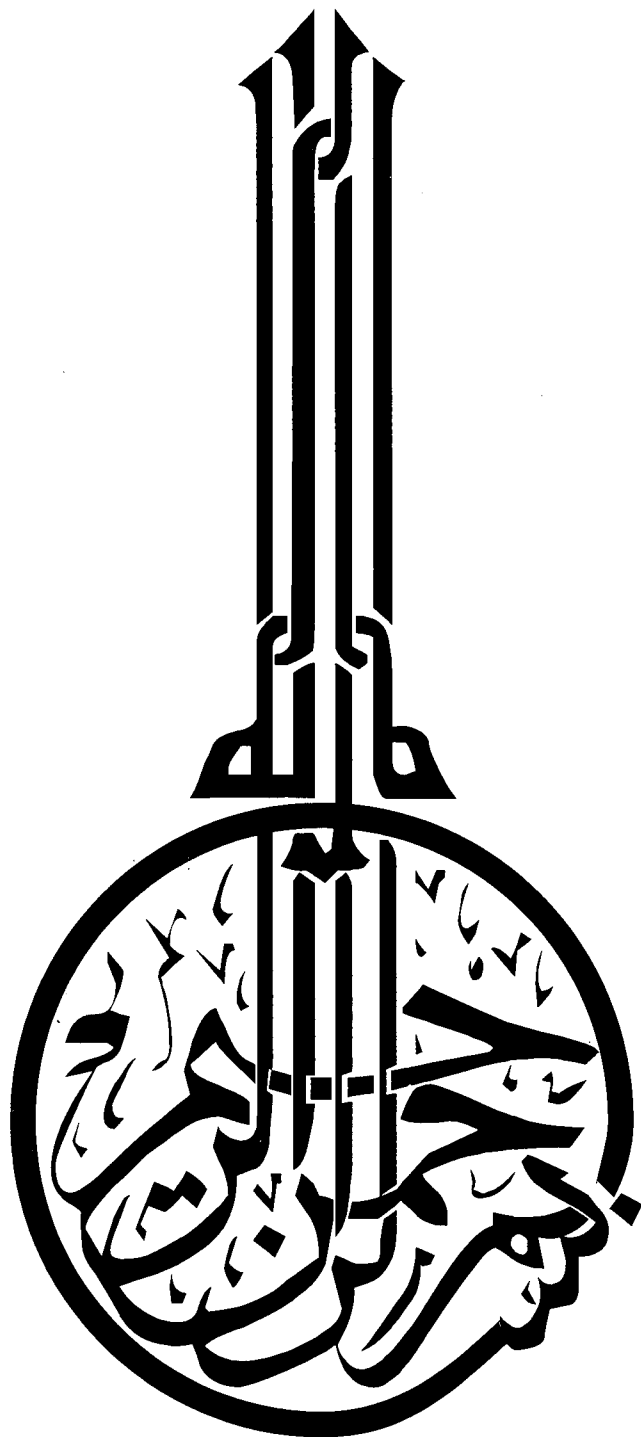
د. علي بن عبد الله الزهراني

التوقيع: 

المشرف

د. محمد بن أحمد المنشي

التوقيع: 



بسم الله الرحمن الرحيم

ملخص الدراسة

عنوان الدراسة : القيادة التحويلية والتغيير المطلوب في السلوك القيادي

اسم الباحثة : خديجة بنت أحمد صديق كفسارة

الدرجة العلمية : ماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط

السنة : (١٤٢٦هـ)

الجهة العلمية : قسم الإدارة التربوية والتخطيط ، كلية التربية ، جامعة ام القرى ، العاصمة المقدسة

مشكلة الدراسة : حددت مشكلة الدراسة في التعرف على خصائص القيادة التحويلية وأثرها على السلوك القيادي لمديرات المدارس الثانوية في مدرسة المستقبل .

أهداف الدراسة : التعرف على تبني المديرات في سلوكهن القيادي للخصائص الشخصية والمهنية والقيمية في واقع الإدارة المدرسية ، رفع مستوى السلوك القيادي التحويلي لدى مديرات المدارس في مدرسة المستقبل لمواجهة التحديات المعرفية والفكرية والتقنية المعاصرة .

أسئلة الدراسة: من خلال مشكلة الدراسة الحالية فقد صيغت الأسئلة التالية:-

س١_ ما هي خصائص السلوك القيادي التحويلي المطلوبة في مدرسة المستقبل ؟ وفي حالة تحديدها يتم الإجابة على الأسئلة التالية:

س٢- ما مدى انطباق خصائص السمات الشخصية للقيادة التحويلية على السلوك القيادي لمديرات المدارس الثانوية (الواقع والمستقبل) ؟

س٣- ما مدى انطباق خصائص السمات المهنية للقيادة التحويلية على السلوك القيادي لمديرات المدارس الثانوية (الواقع والمستقبل) ؟

س٤- ما مدى انطباق خصائص السمات العقائدية للقيادة التحويلية على السلوك القيادي لمديرات المدارس الثانوية (الواقع والمستقبل) ؟

س٥- هل توجد هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء المديرات أنفسهن والمساعدات والمعلمات اللاتي تعمل معهن تجاه مدى تمتع المديرات بخصائص السلوك القيادي التحويلي الثلاثة (الشخصي، المهني،العقائدي) في الواقع والمستقبل ؟

س٦- هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية تفيد بوجود أي تأثير للمتغيرات (الديموغرافية) التالية (الخبرة، المؤهل العلمي) على آراء كل من المديرات والمساعدات والمعلمات تجاه واقع ومستقبل السلوك القيادي للمديرات ؟

مجتمع الدراسة: بلغ مجموع أفراد الدراسة (٥٨٦) فرداً ، يمثلون ثلاث فئات هم (٤١)مديرة، (٤٥) مساعدة في المدارس الثانوية بمكة المكرمة ، أما المعلمات فقد بلغ عددهم(٥٠٠) معلمة بما نسبته(٤٠%) من المجتمع الأصلي. وقد تم اتباع المنهج الوصفي. ولتحقيق أهداف الدراسة تم إعداد إستبانة تضمنت (٧٦) عبارة،

وزعت على ثلاثة محاور، ثم أجري على الإستبانة اختبار الصدق الظاهري واختبار الثبات

الاسلوب الإحصائي: لمعالجة البيانات احصائياً تم استخدام الطرق الإحصائية التالية: النسب والتكرارات والمتوسط الحسابي والاحتراف المعياري وتحليل التباين (ف)

واختبار شيفيه

نتائج الدراسة: أظهرت الدراسة نتائج من أهمها ما يلي:

١- أن أفراد الدراسة(المديرات-المساعدات-المعلمات) يوافقن بشكل عام على انطباق خصائص السمات الشخصية والمهنية والقيمية للقيادة التحويلية على السلوك القيادي لمديرات المدارس الثانوية في الواقع بدرجة فوق المتوسط.

٢- أن أفراد الدراسة(المديرات-المساعدات) يوافقن بشكل عام على أهمية انطباق خصائص السمات الشخصية والمهنية والقيمية(العقدية) للقيادة التحويلية على السلوك القيادي لمديرات المدارس الثانوية في المستقبل بدرجة موافقة عالية، أما عينة(المعلمات) فجاءت موافقتهن على الأهمية بدرجة فوق المتوسط

٣- بينت الدراسة أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية بين آراء أفراد الدراسة في (الواقع والمستقبل) تجاه مدى انطباق خصائص السمات الشخصية والمهنية والقيمية للقيادة التحويلية على السلوك القيادي لمديرات المدارس الثانوية لصالح المديرات والمساعدات دون المعلمات.

التوصيات وآليات العمل: من أهم التوصيات ما يلي:

١- توصي الباحثة بضرورة الاهتمام باختيار مديرات المدارس من المؤهلات لتولي المناصب الإدارية من خلال عدة معايير منها معرفة خصائصهن الشخصية والمهنية الواقعية من خلال اختبارات القيادة المطبقة في الجامعات ومراكز التدريب المعنية.

٢- التوسع في الدورات التدريبية بمراكز الدورات والتدريب والمقدمة لمديرات المدارس والتي تساعدن في التعرف على كل ما هو جديد تطبيقاً في مجال السلوك القيادي بصورة عامة والقيادة التحويلية بصورة خاصة، مع تحديد البرامج التي تريد وزارة التربية والتعليم تنفيذها من قبل مراكز التدريب.

٣- هناك حاجة للتركيز على خصائص السلوك القيادي الثلاثة (الشخصي، المهني،العقائدي) عند اختيار المديرات.

٤- أن تتوفر لديهن خصائص السلوك القيادي الثلاثة(الشخصي، المهني،العقائدي) بدرجة عالية هن أقرب إلى ممارسة السلوك التحويلي من أجل إجراء التغيير المطلوب بحثاً من الأداء

المقترحات:

الاهتمام بعقد دورات خاصة للمديرات والمساعدات في مجال : تقدير الذات، الحوار مع الآخر(المديرة المعلمة) ، كيف يكون العمل ناجحاً مع وجود مشكلات؟، استراتيجيات التطوير وعلاقتها بالقيم الأخلاقية(العقائدية)، كيفية تعامل القادة مع مختلفي درجات الإنفعال، دور التفكير والإبداع في صناعة القادة، كيف يكون الدماغ مركزاً لإبداع ، المديرية مشرفة مقيمة، تحفيز المديرات والمساعدات وعلاقتها بالقيم الأخلاقية(العقائدية) .

**In the name of Allah
The message abstract**

Study title : Transformational leadership and required change in leadership behavior.

Graduator : Khadija Bint Ahmed sedik kensara .

Degree : Master degree in Educational management and planning - year - 1426 A.H .

Scientific side : Management and planning department, collage of education – umm Al-Qura university – Holy Makk'a .

Study problem : To recognize of characteristics of Transformational leadership and it's effect on the leadership behavior for secondary schools managers in future school.

Study goals : Elegizing managers conducts of personal properties and vocational values in school management, to recognize the range of personal

Study questions : The following questions came from study problem .

Q1 - what are the properties of management behavior which required in future school ?

Q2 - In what range these properties of manager's personality aspects correspond with school managers (Future – present)?

Q3 - In what range the vocational leadership properties of school managers (reality – Future).

Q4 - In what range the dogmatic aspects of transformable leadership correspond with behaviors of school managers (real present – future) schools.

Q5 - Are there differences with statistic & meaning between manager's opinions themselves, promenades and teachers who work with them in earning managers of (Vocational, personal, dogmatic) leadership behavior in real present and future?

Q6 - Are there any statistic different of demographic changes (experience, scientific degree) on managers opinions, promenades and teachers toward reality and future of management behavior of school managers?

Study society : The study group is (586) person in Three categories : (41 manager) (45 Assistant) in Holy Makka schools, (500 teacher) in percent of (40%) from the Original society, descriptive style was followed, to achieve the study goals, questionnaire included (76) phrase divided into three axes which was examined in testing surface honesty and stability.

Statistic style : To pure data statistically we used the following statistic methods : percents, repetitions, Arithmetic media, criteria deviation, difference analyses (F) and chafe test.

Study results : The study appeared the following results:

- 1 - The study persons (Managers – assistants – teachers) agree in general form with correspondence of vocational and personal properties of secondary school managers in over middle degree .
- 2 - Study persons (Managers – assistants) agree in general form with correspondence of and it's importance of vocational, dogmatic behavior in secondary school in high degree. But teachers sample) agreed in over middle degree.
- 3 - The study explained there were statistic meaning changes between study members (reality and future) toward correspondence of vocational, personal and dogmatic values with managers and assistants not teachers.

Study recommendations:

- 1 - The Graduator recommended the necessity of choosing school managers from scientific degrees to occupy the managerial jobs through several criteria for example (Personal – vocational and real) aspects, through leadership tests which are followed in universities and training centers.
- 2 - Enlarging the practical courses in course, training centers and introduction for school managers which help them in recognizing on every new in behavior field of leadership in general and transformable leadership in particular with determination of programs which will be achieved by training centers.
- 3 - We must concentrate on properties of behavioral leadership (Personal – vocational – dogmatic) when choosing .
- 4 - To have properties of leading behavior (Personal-vocational dogmatic) in high degree to achieve the required change.

Suggestions :

Caring about special courses for school managers and assistants in the field of :

Self evaluation – Communication with others (manager- teacher) How to make the work successful although problems ?, development strategy and it's venation with moral values (dogmatic), methods of leaders treatment with different interactions, the in notation and thinking rule in making leaders, How to make the head innovation center, manager is supervisor, managers, teachers promotion and its relation to moral values. (dogmatic values).

الأهراء

إلي والدي الفاضل... أحمد صديق كتمارة... أمير اللهم زعمرة وحفظه

والسي نبض القلب ونبيع العطاء ونسوح الحب والحنان إلي والدي العزيزة... صالحة عبد الله كتمارة... أمير
الله زعمرة وحفظها.

فلو لا سبها ووجانها وتجميعها المستر لي لما عكست من إنجاز هذا البحث

إلي زوجي العزيز... محمد أحمد سيد... السنوي وقت مجانب متجعا ومهيا الظروف المناسبة للبحث
والإطلاع والزي تحمل الكثير من العناء والتعب في سبيلها لأنها هذه الدراسة
إلى أبنائي وفلسفات كبري وفترة عيني... نوري... أحمد... أنس... عبد الله... عبد الله... الذين أخذت
الكثير من وقت طومهم وسرورهم

إلى أختي الغالي... محمد... وأختي الحبيبة... منال وإيمان...

إليهم جميعاً أهدي عمرة جهدي المتواضع عرفاناً بالثمة والتقدير

الباحثة

خديجة بنت أحمد كتمارة

شكر وتقدير

الحمد لله اذي بنعمته تتم الصالحات وله الشكر والثناء ما دامت السموات أحمده حمداً يليق بجلاله وعظمته القائل في محكم كتابه " ولئن شكرتم لأزيدنكم " أحمده أبلغ الحمد على جميع نعمه وأسأله المزيد من فضله وكرمه وأصلي وأسلم على الهادي البشير الرسول الأمين سيدنا محمد معلم البشرية وهادي الإنسانية، القائد القدوة الذي أرسله الله رحمةً للعالمين وإماماً للمتقين القائل (لا يشكر الله من لا يشكر الناس) رواه البخاري (الألباني، ١٤١٥هـ)، وعلى آله وصحبه أجمعين والتابعين بإحسان إلى يوم الدين...ويعد

فإنه يطيب لي أن أتقدم بجزيل شكري وعظيم تقديري للمسؤولين في جامعة أم القرى ممثلة في مديرها معالي الأستاذ الدكتور/ ناصر بن عبدالله الصالح وإلى وكيل الجامعة سعادة الأستاذ الدكتور/ هاشم بن بكر حريري وإلى وكيل الجامعة للدراسات العليا والبحث العلمي سعادة الأستاذ الدكتور/ محمد بن علي العقلا وإلى عميد الدراسات العليا سعادة الدكتور/ ثامر الحربي وإلى عميد كلية التربية سعادة الدكتور/ زهير بن أحمد الكاظمي ووكيله سعادة الدكتور/ حمزة بن عبدالله عقيل، وخص بالشكر قسم الإدارة التربوية والتخطيط ممثلة في رئيس القسم سعادة الدكتور/ علي بن عبدالله بردي الزهراني.

والشكر والوفاء إلى كافة الأساتذة وأعضاء هيئة التدريس بقسم الإدارة التربوية والتخطيط لما كان لهم من التشجيع والدعم المتواصل وتزويدي بالعلم النافع خلال فترة الدراسة. كما يسرني أن أتوجه بخالص الشكر وعظيم الإمتنان وعمق التقدير إلى مشرفي الفاضل سعادة الدكتور/ محمد بن أحمد المنشي الذي شجعتني على طرق هذا الموضوع منذ ان كان فكرة وتعاهد العمل بالمتابعة والتوجيه متحلياً بالصبر والدعم المتواصل علمياً ونفسياً في كل المراحل التي مرت بها الباحثة حتى وصول هذا العمل إلى ما هو عليه.

وخالص الشكر والتقدير إلى أعضاء لجنة مناقشة خطة البحث وهما سعادة الدكتور/ جويبر بن ماطر الثبتي رئيس قسم الإدارة التربوية والتخطيط سابقاً غفر الله له وأسكنه فسيح جناته، وسعادة الدكتور/ رمضان بن أحمد عيد حفظه الله لإسهامهما في الموافقة على البنية الأساسية لهذه الدراسة.

وفيض من الشكر والتقدير لأصحاب السعادة أعضاء لجنة المناقشة كلاً من سعادة الدكتور/ علي بن عبدالله بردي الزهراني وسعادة الدكتورة/ جواهر بنت أحمد قناديلي على تفضلهما بقبول مناقشة رسالتي هذه ومنحي جزء من وقتهم الثمين رغم مشاغلهما الجمّة، مستبشرة بتوجيهاتهم وملاحظاتهم المنتظرة فجزاهم الله عني خير الجزاء وجعل كل كلمة قراءها في ميزان حسناتهم.

كما أقدم جزيل الشكر والتقدير إلى الأساتذة الذين شاركوا في تحكيم الإستبانة.

وفائق الشكر والتقدير لأستاذاتي الفاضلات بقسم الإدارة التربوية والتخطيط سعادة الدكتورة/ جواهر بنت أحمد قناديلي وكيلة القسم، سعادة الدكتورة/ فائقة بنت عباس سنبل، سعادة الدكتورة/ عواطف بنت زيني خياط، سعادة الدكتورة/ مريم بنت عبدالله الصبان ، على سعة صدورهم وكرم اخلاقهم وحسن تعاونهم معنا.

والشكر والتقدير موصولاً لكل من ساهم في إنجاز هذا العمل على ما قدموه من تسهيلات للحصول على المعلومات والبيانات اللازمة والدعم اللامحدود والتوجيهات السديدة وكل من ساهم بتزويدي بالمصادر والمراجع واخص بالشكر الدكتور/ محمد بن محمد ولي خان والأستاذ/ خالد بن عبدالله كنساره سائلة المولى عز وجل أن يجعل ذلك في ميزان حسناتهم.

وبالغ الشكر والامتنان لجميع صديقاتي وزميلات الدراسة وأخص بالشكر تغريد صالح رزه، شهيرة عباس حمزة ، علياء عبد الرحمن أندرقيري .

والتحية والشكر والعرفان إلى والداي وزوجي وأطفالي على ما تحملوه من عناء وصبر حتى استطعت بفضل من الله من استكمال هذا العمل وإخراجه إلى حيز الوجود ، وإلى أهلي وأقاربي وأخص بالذكر الأستاذة/ فوزية عبدالله كنساره لمشاركتها لي في توزيع الإستبانات ، والشكر موصولاً إلى كل من ساهم بكلمة أو دعوة مخلصّة أو إحساس صادق ممن لم يرد اسمه في ثنايا هذا العرفان ، كما أوجه الشكر لكل من حضر المناقشة راجية المولى عز وجل أن يجزيهم خير الجزاء ويرزقني وإياهم العلم النافع الذي نكتسب به رضاه ونستعيد من سخطه وآخر دعوانا ان الحمد لله رب العالمين.

الباحثة

خديجة بنت احمد صديق كنساره

(هـ)
قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
أ	ملخص الدراسة باللغة العربية
ب	ملخص الدراسة باللغة الإنجليزية
ج	إهداء
د	شكر وتقدير
هـ	قائمة المحتويات
ط	قائمة الجداول
ي	قائمة الأشكال
ي	قائمة الملاحق
الفصل الأول	
٢	- مقدمة الدراسة
٥	- مشكلة الدراسة
٧	- أهمية الدراسة
٨	- أهداف الدراسة
٩	- أسئلة الدراسة
١٠	- حدود الدراسة
١٠	- مصطلحات الدراسة
الفصل الثاني	
أدبيات الدراسة	
١٤	أولاً: الإطار النظري
١٤	المبحث الأول: الإدارة المدرسية
١٤	• مفهوم الإدارة المدرسية
١٦	• أهمية الإدارة المدرسية
١٦	• أهداف الإدارة المدرسية

(٩)

تابع - قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
١٩	المبحث الثاني: القيادة والسلوك القيادي
١٩	• مفهوم القيادة والسلوك القيادي
٢٠	• القيادة والإدارة
٢٣	• نظريات القيادة
٣٥	• خصائص القائد الناجح في الإدارة الإسلامية
٤٥	المبحث الثالث: القيادة الفعالة للتغيير
٤٦	• مفهوم إدارة التغيير
٥٠	• متطلبات إدارة التغيير الناجح
٥٣	• أدوار قائد التغيير
٥٦	المبحث الرابع: القيادة التحويلية
٥٦	• مفهوم القيادة التحويلية
٥٩	• أنماط القيادة التحويلية
٦٢	• خصائص القائد التحويلي
٦٣	• وظائف القائد التحويلي
٦٦	• القيادة التحويلية في المجال التربوي
٧٨	المبحث الخامس: مدرسة المستقبل
٧٨	• ماذا نعني بمدرسة المستقبل
٧٨	• أهداف مدرسة المستقبل
٧٩	• ملامح مدرسة المستقبل
٨٠	• خصائص وسمات التربية المستقبلية
٨٣	• القيادة المستقبلية
٨٤	• واجبات إدارة المدرسة تجاه مدرسة المستقبل

(ز)
تابع - قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
٩١	ثانياً: الدراسات السابقة
٩٢	أولاً: دراسات تناولت القيادة التحويلية
١٠١	ثانياً: دراسات تناولت القيادة والتغيير
١٠٦	ثالثاً: دراسات تناولت السلوك القيادي
١٢٣	وقفه مع الدراسات السابقة
١٢٤	علاقة الدراسات السابقة بالدراسة الحالية
١٢٨	الفصل الثالث: إجراءات الدراسة
١٢٨	- منهج الدراسة
١٢٨	- مجتمع عينة الدراسة
١٢٩	- أداة الدراسة
١٣٥	- الوصف الإحصائي لخصائص مجتمع الدراسة
١٣٨	- الأسلوب الإحصائي
١٤٠	الفصل الرابع: تحليل النتائج وتفسيرها
١٤١	- الإجابة على السؤال الأول
١٤٩	- الإجابة على السؤال الثاني
١٧٦	- الإجابة على السؤال الثالث
٢٠٢	- الإجابة على السؤال الرابع
٢١٨	- الإجابة على السؤال الخامس
٢٢٥	- الإجابة على السؤال السادس

(ح)
تابع - قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
٢٣٢	الفصل الخامس : ملخص النتائج والتوصيات والمقترحات
٢٣٢	- خلاصة نتائج الإجابة على السؤال الأول
٢٣٣	- خلاصة نتائج الإجابة على السؤال الثاني
٢٣٤	- خلاصة نتائج الإجابة على السؤال الثالث
٢٣٥	- خلاصة نتائج الإجابة على السؤال الرابع
٢٣٦	- خلاصة نتائج الإجابة على السؤال الخامس
٢٣٨	- خلاصة نتائج الإجابة على السؤال السادس
٢٤٠	التوصيات وآليات العمل
٢٤٢	المقترحات
٢٤٥	المصادر والمراجع
٢٤٥	أولاً: المصادر
٢٤٥	ثانياً: المراجع
٢٤٥	قائمة المراجع العربية
٢٥٣	قائمة المراجع الأجنبية
٢٥٥	الملاحق

(ط)
قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول
١٣٠	قيم معامل ثبات أداة الدراسة
١٣٢	يوضح عدد الاستبانات الموزعة والعائد منها
١٣٣	يوضح توزيع عينة الدراسة تبعاً لمتغير الوظيفة
١٣٤	يوضح توزيع عينة الدراسة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي
١٣٥	يوضح توزيع عينة الدراسة تبعاً لمتغير سنوات الخبرة
١٤١	يوضح استجابات عينة الدراسة (المديرات) حول عبارات المحور الأول
١٤٩	يوضح استجابات عينة الدراسة (المساعدات) حول عبارات المحور الأول
١٥٦	يوضح استجابات عينة الدراسة (المعلمات) حول عبارات المحور الأول
١٦٨	يوضح استجابات عينة الدراسة (المديرات) حول عبارات المحور الثاني
١٧٥	يوضح استجابات عينة الدراسة (المساعدات) حول عبارات المحور الثاني
١٨٢	يوضح استجابات عينة الدراسة (المعلمات) حول عبارات المحور الثاني
١٩٤	يوضح استجابات عينة الدراسة (المديرات) حول عبارات المحور الثالث
١٩٨	يوضح استجابات عينة الدراسة (المساعدات) حول عبارات المحور الثالث
٢٠٣	يوضح استجابات عينة الدراسة (المعلمات) حول عبارات المحور الثالث
	يوضح نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق بين متوسطات الاستجابات
٢١٠	على حسب الوظيفة على محاور القياس
٢١١	يوضح نتائج اختبار شفاه لعمل المقارنات البعدية وفقاً للوظيفة
	يوضح نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق بين متوسطات المستجيبات
٢١٧	بحسب المؤهل العلمي على محاور الدراسة
	يوضح نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق بين متوسطات استجابات عينة
٢١٩	الدراسة على سنوات الخبرة على محاور الدراسة

(٥)

فهرس الأشكال

الصفحة	الشكل
٢٢	الفرق بين القيادة والإدارة
٣١	نموذج جامعة أوهايو للقيادة
٣٣	الشبكة الإدارية لبليك وموتون
٣٤	المدخل الموقفي للقيادة الفعالة
٤٨	الفرق بين التغير الجذري في كونه متطلباً أساسياً لإدارة التغيير والتغيير المحدود
١٣٤	يوضح عدد الاستبانات الموزعة على مجتمع وعينة الدراسة والعائد منها.....
١٣٥	يوضح توزيع عينة الدراسة تبعاً لمتغير الوظيفة الحالية
١٣٦	يوضح توزيع عينة الدراسة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي
١٣٨	يوضح توزيع عينة الدراسة تبعاً لمتغير سنوات الخبرة

فهرس الملاحق

الصفحة	الموضوع
٢٥٠	قائمة بأسماء أعضاء هيئة التدريس محكمي الاستبانة
٢٥١	لاستبانة الموجهة للمديرات
٢٥٢	الاستبانة الموجهة للمعلمات والمساعدات
٢٥٣	صورة خطاب سعادة عميد كلية التربية إلى مدير التعليم بالعاصمة المقدسة
٢٥٤	صورة خطاب مديرة وحدة الدراسات والبحوث التربوية إلى مديرات المدارس الثانوية

الفصل الأول

- مقدمة الدراسة
- مشكلة الدراسة
- أهداف الدراسة
- أسئلة الدراسة
- أهمية الدراسة
- حدود الدراسة
- مصطلحات الدراسة

الفصل الأول

مقدمة :

لعل طبيعة العصر قد فرضت نفسها على الحياة الاجتماعية عامة الرسمية وغير الرسمية ومنها بطبيعة الحال الإدارة المدرسية خاصة في المملكة العربية السعودية البلد النامي الذي تهدف سياساته إعداد استراتيجيات شاملة من أهمها التنمية البشرية، ولما كان مجال الباحثة هو التربية والتعليم، فقد تم النظر الى ماتوليه القيادة التربوية من اهتمام بالمدرسة التي هي مصادر نقل العلوم والمعارف والتدريب المهني. فكان لابد من العناية بقيادة هذه القلاع العلمية من خلال إعداد قائد سعودي ناجح لمدرسة المستقبل يواكب التقدم التكنولوجي، قادر على القيام بدور إيجابي في تحقيق أهداف الخطط التنموية التربوية .

فالقيادة المدرسية في المملكة العربية السعودية تواجه تحديات مختلفة ومتنوعة في عصر سريع التغير ساعدت في ذلك عدة متغيرات منها مايلي: (عبد الحليم، ١٩٩٨م ، ص ١٠٠).

- ١- الانفجار المعرفي والذي يطالب بتحديث القيادة المدرسية لتكون أكثر ملاءمة مع احتياجات عصر العولمة .
- ٢- عدم التناسب في الإعداد المهاري للطلبة الخريجين مع المهارات الحديثة المطلوبة في القائد التربوي .
- ٣- تنوع المهارات المطلوبة للقيادة المدرسية المستقبلية والتي تركز على تنوع الخبرات العلمية والعملية .

٤- الثورة العلمية تجبر القيادة المدرسية على تجديد معلوماتها وتنوع التخصصات واكتساب العديد من المهارات والقدرات .

٥- زيادة عدد الطلاب و القوى البشرية العامله في المدرسة .

٦- قيود اللوائح والأنظمة التربوية .

وتضيف الباحثة تحد آخر يكمن في بعد السلوك الإداري عن مهارة القيادة التحويلية التي كان رسول الأمة ﷺ أول من عمل بها بمثالية.

إن القيادة المدرسية كما يؤكد (Sergiovanni , 2001 , p 21) لابد أن تكون قادرة على تفعيل دور كل فرد في المدرسة وتوجيهه إلى الأداء الأكفاء الذي يساهم في تطوير إنتاجية المدرسة تربوياً وذلك عن طريق المعرفة الحقيقية لقدرات كل فرد وتكليفه بالمهام الوظيفية المناسبة لإمكاناته .

كما أن تطوير الإدارة المدرسية يؤكد (أحمد، ١٤٢١هـ) بأنه ضرورة يفرضها الأخذ باحتياجات التحديث والتطوير في المجتمعات المعاصرة وفي نظمها التربوية ، وكذلك ما تفرضه المواصفات المطلوبة توافرها في مدير القرن الحادي والعشرين ، من تعدد للمهارات والقدرة على التعلم الذاتي ، والقابلية لإعادة التدريب والتأهيل مرات عديدة في حياته العملية ، والقدرة على الأخذ بالنظريات الحديثة - الدافعية والسلوكية - ومحاولة تطبيقها في إدارة المدرسة ص ١ .

وعلى الرغم من أن القيادة التحويلية لم تدخل مجال القيادة التربوية إلا مع بداية التسعينات من القرن العشرين إلا أن معظم الباحثين اتفقوا على الأخذ بها في مجال التربية في ظل التغيرات والتحديات التي تواجه مؤسسات التعليم مع بداية القرن الحادي والعشرين وما يصاحبه من تطور تكنولوجي هائل وتضاعف سريع للمعرفة .

وبما أن المرحلة الثانوية في المملكة العربية السعودية تمثل مرحلة من أهم مراحل التعليم العام ، فهي تتطلب قيادة إدارية خاصة تتمتع بصفات واعية ، تدرك جميع الجوانب النفسية والخلقية والاجتماعية عن ذاتها وعن من يعمل معها في مدرسة المستقبل، انطلاقاً من توصية (الغامدي ، ١٤٢٠هـ) بزيادة الاهتمام بإعداد وتنمية القيادات التربوية وتدريبهم على ممارسة السلوك القيادي ببعديه (الوظيفي ، والإنساني) ، وكذلك ما أوصت به دراسة (الشمري ، ١٤٢٢هـ) على ضرورة اهتمام مديري المدارس بالجانبين الفني والاجتماعي، وكذلك الاهتمام الكبير بكل من العمل والعاملين بالمدرسة وعدم تفضيل أحدهما على الآخر، وما أوصت به دراسة كريكلو (chirichello, 1999) إلى ضرورة أن تتعرف الإدارات التعليمية على مدى توفر القدرة على دعم وتعزيز الخصائص القيادية ونمذجة سلوكيات وأفعال القيادة التحويلية لدى مديري المدارس .

كما أوصت دراسة (القاسم ، ١٤١٨هـ) بضرورة الاهتمام عند اختيار مدير المدرسة الثانوية وأهمية الأخذ في الاعتبار الخبرة التدريسية والإدارية والفنية حتى تسهم بدور كبير في تحسين الكفاءة المهنية لدى القادة من المعلمين ، وما أوصى به (الغامدي ، ١٤٢١هـ) بضرورة إجراء دراسات عن سلوك وخصائص القيادة التحويلية في مؤسسات التعليم العام .

من سياق نتائج الدراسات السابقة رأَت الباحثة أن مديرات المدارس الثانوية في مجتمعها ينبغي أن يكن في الواقع مؤهلات لممارسة سلوك القيادة التحويلية ، وأن يمتلكهن خصائص القائد التحويلي والمعلم المتمكن من قيادة مدرسته نحو المستقبل المنشود لإعداد جيل المستقبل ولمواجهة التحديات العلمية والفكرية ولإحداث التغيير المناسب للسلوك المناسب في الوقت المناسب ولمواجهة المخاطر الفكرية لصالح الأمة الإسلامية.

لذا فإن الباحثة من خلال هذه الدراسة سوف تتعرف على مدى وجود خصائص القيادة التحويلية وأثرها على السلوك القيادي لمديرات المدارس الثانوية من خلال ما يمارسونه من سلوكيات في واقع العمل الممارس.

مشكلة الدراسة :

من المؤكد أن النبي ﷺ كان أ عظم قائد تحولي على مر التاريخ؛ يشهد بذلك سلوكه المتميز وخصائصه القيادية العظيمة ، حيث استطاع عليه الصلاة والسلام تحويل المجتمع الكافر المعظم للأصنام إلي مجتمع مسلم يوحد الله سبحانه وتعالى ويعبده على بصيرة ، ولكون النبي العظيم محمد ﷺ يتمتع بصفات وخصائص عظيمة؛ وهبه الله إياها لا تتوفر في غيره من بني البشر فقد قام بحمل الأمانة خير قيام وتحقق له الهدف ولقد دعا الله سبحانه وتعالى خلقه ليتخذوا هذا الرسول محمد بن عبد الله ﷺ سيد التقلين قدوة في أعماله وأقواله كما جاء في قوله تعالى ﴿ لقد كان لكم في رسول الله ﷺ أسوة حسنة ﴾ (سورة الأحزاب: ٢١).

ومن ملامح سلوك القيادة التحويلية للنبي محمد ﷺ وخصائصه كقائد تحولي تذكر الباحثة منها ما يلي:

- **التأثير القيادي القائم على القدوة والمثال :** حيث إن الرسول ﷺ كان القدوة والمثل الأعلى لأصحابه.
- **الحفز الإلهامي :** كان عليه الصلاة والسلام يستثير أصحابه ويلهب حماسهم في ميادين القتال وفي التنافس في العبادة للفوز بالجنة والنجاة من النار.
- **استشارة التفكير :** فكان عليه الصلاة والسلام يشرك أصحابه في صناعة القرار ويستثير تفكيرهم في إيجاد الحلول للمشكلات التي تواجههم.

• **الإهتمام الإنساني للفرد** : كان عليه الصلاة والسلام المثل الأعلى في العطف والرحمة والرفق فكان عليه الصلاة والسلام يعطي كل واحد من جلسائه وأصحابه حقه من الالتفات إليه والعناية به ، حتى يظن كل واحد منهم أنه أحب الناس إلي رسول الله ﷺ .

أما ما تميز به من خصائص القائد التحويلي : فقد كان عليه الصلاة والسلام قائد تغيير متميز ، كما أتصف بالشجاعة ، وثقته في أصحابه وكان موجهاً بالقيم ، وقد أتصف عليه الصلاة والسلام بالتعلم المستمر وقدرته على التعامل مع المواقف الصعبة والظروف الحالكة .

ولأن الإدارة المدرسية ممثلة في قائدها؛مديرة المدرسة؛ تحتل مكانة كبيرة في حقل التربية والتعليم ، وذلك لأنها الوسيلة التي تحرك جميع عناصر العملية التعليمية في خط واضح ، نحو تحقيق الأهداف المرسومة المراد تحقيقها في إستراتيجية التعليم العامة للمملكة العربية السعودية.

ولأن القيادة التحويلية تعني القدرة على القيادة والتأثير في القيم المختلفة والمواقف والمعتقدات والسلوك الخاص بالآخرين عن طريق العمل معهم ومن خلالهم لكي يتم إكمال مهمة المنظمة والفرد من إنشائها. من المفترض إذن أن تكون القيادة التحويلية هي الأسلوب الملائم للقيادة المدرسية، نظراً لما تشتمل عليه من خصائص تمكن القائدة إذا ما أتصفت بها أن تقود مؤسساتها التعليمية بنجاح، وتحولها إلي وضع جديد ومختلف يلبي الطموحات والمتطلبات المستجده لمدرسة المستقبل، وتستجيب للتحديات المعاصره المستقبلية.

إن ما يدفع الباحثة الاهتمام بالقيادة التحويلية لأن تكون ملازمة لسلوك القادة ما أوصت به دراسة (القرشي ، ١٤٢٠هـ) بالعمل على تأهيل القيادات التربوية في مؤسسات التعليم الثانوي على مستويين : الثقافة العامة والثقافة المهنية؛ حيث يفترض أن

تكتسب القيادات التربوية الفهم التام والوعي الكامل بأهمية تكوين رؤية خاصة بهم ،
بمعنى أن تكون القيادات التربوية قادرة على القيام بدور فاعل في إحداث التغيير المناسب
في الوقت المناسب ومن ثم توجيه العاملين نحو أهمية التغيير وتقبله .

إن اهتمام الدراسات الغربية بالقيادة التحويلية في مجتمعاتها كبير وسابق منها
دراسة كريكلو (chirichello, 1999) والذي أكد أن النمط القيادي لكل مدير اتجاه لعرض
العديد من خصائص القيادة التحويلية؛ أما دراسة نايلز (Niles,1997) فقد أكدت بأن
معظم القيادات الوسطى الناجحة كانوا من أولئك الذين أظهروا سلوك القيادة التحويلي
بفاعلية، أما أولئك الذين تميزوا اجتماعياً كقيادات ملهمة؛ وبصفة أكثر تحديداً تلك
القيادات التي تعمل على تطبيق الخصائص التحويلية للإلهام والاهتمام بالفرد .

هذه الدراسات العلمية وغيرها مما سيرد ذكرها في الفصل الثاني من هذه الدراسة
تناولت القيادة التحويلية وأثرها على نجاح العديد من المنظمات الغربية ، إلا إن الدراسة
الحالية سوف تتناول التعرف على خصائص القيادة التحويلية وأثرها على السلوك القيادي
لمديرات المدارس الثانوية في مدرسة المستقبل .

أهمية الدراسة :

إن أهمية الدراسة الحالية نبعت لعدة أمور جاءت كما يلي :

- ١- محاولة تشخيص واقع سلوك القيادة التحويلية الممارس في المدارس الثانوية لمعرفة
مدى تمتعهم بالخصائص الشخصية والمهنية والعقائدية لدى مديرات المدارس .
- ٢- أن القيادة التحويلية منهج بدأ يأخذ مكانة مرموقة في الدراسات والبحوث المعاصرة
والمتعلقة بعملية التغيير في المنظمات الاجتماعية .

- ٣- مدى قدرة المدير المتميز بخصائص القيادة التحويلية السير بمدرسة المستقبل على تحقيق أهدافها المرسومة من خلال القدرة على التغيير والإبداع والتحلي بروح المخاطرة والبناء .
- ٤- يمكن أن تسهم نتائج هذه الدراسة في مساعدة المسؤولين في وزارة التربية والتعليم على التعرف على الخصائص الشخصية والمهنية والقيمية للقيادات المطلوبة في مدرسة المستقبل في ظل المتغيرات المحيطة .
- ٥- تحديد نقاط القوة والضعف وتقديم التوصيات والمقترحات في ضوء النتائج من أجل قيادة ناجحة لمدرسة المستقبل .
- ٦- ومن المؤمل أن تسهم نتائج هذه الدراسة في مساعدة المسؤولين في وزارة التربية والتعليم على تحديد الاحتياجات التدريبية لمديرات المدارس ، وتصميم الدورات بمقومات (خصائص) القيادة التحويلية .

أهداف الدراسة :

تهدف هذه الدراسة إلى :

- ١- التعرف على مدى تبني المديرات في سلوكهن القيادي للخصائص الشخصية للقيادة التحويلية في واقع الإدارة المدرسية.
- ٢- التعرف على مدى تبني المديرات في سلوكهن القيادي للخصائص المهنية للقيادة التحويلية في واقع الإدارة المدرسية.
- ٣- التعرف على مدى تبني المديرات في سلوكهن القيادي للخصائص القيمية للقيادة التحويلية في واقع الإدارة المدرسية.

٤- رفع مستوى السلوك القيادي التحويلي لدى مديرات المدارس في مدرسة المستقبل لمواكبة التحديات المعرفية والفكرية والتقنية المعاصرة.

أسئلة الدراسة :

حددت الباحثة مشكلة دراستها في الأسئلة التالية:

- س١_ ما هي خصائص السلوك القيادي التحويلي المطلوبة في مديرة مدرسة المستقبل؟ وفي حالة تحديدها يتم الإجابة على الأسئلة التالية:
- س٢_ ما مدى انطباق خصائص السمات الشخصية للقيادة التحويلية على السلوك القيادي لمديرات المدارس الثانوية (الواقع والمستقبل)؟
- س٣_ ما مدى انطباق خصائص السمات المهنية للقيادة التحويلية على السلوك القيادي لمديرات المدارس الثانوية (الواقع والمستقبل)؟
- س٤_ ما مدى انطباق خصائص السمات العقائدية للقيادة التحويلية على السلوك القيادي لمديرات المدارس الثانوية (الواقع والمستقبل)؟
- س٥_ هل توجد هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء المديرات أنفسهن والمساعدات والمعلمات اللاتي تعمل معهن تجاه مدى تمتع المديرات بخصائص السلوك القيادي التحويلي الثلاثة (الشخصي، المهني، العقائدي) لدى الواقع والمستقبل؟
- س٦_ هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية تفيد بوجود أي تأثير للمتغيرات (الديموغرافية) التالية (الخبرة، المؤهل العلمي) على آراء كل من المديرات والمساعدات والمعلمات تجاه واقع ومستقبل السلوك القيادي للمديرات؟

حدود الدراسة:

أ- الحدود الموضوعية:

سعت الدراسة الحالية إلى التعرف على واقع خصائص القيادة التحويلية (الشخصية، المهنية، القيمة) والتغيير المطلوب في السلوك القيادي لمديرات المدارس الثانوية.

ب- الحدود المكانية:

لقد تم تطبيق هذه الدراسة على جميع المدارس الثانوية داخل مدينة مكة المكرمة دون قراها أو هجرها.

ج- الحدود الزمانية:

تم بحمد الله وتوفيقه تطبيق الدراسة الميدانية خلال الفصل الدراسي الأول للعام الدراسي ١٤٢٤هـ.

مصطلحات الدراسة:

١- القيادة التحويلية:

عرفها بورنز (Burnes, 1992) : بأنها "تفاعل بين القادة والمرؤوسين يؤدي إلى رفع التحفيز والنضج إلى أعلى المستويات وتجاوز المصلحة الشخصية إلى المصلحة العامة" ص٧. وتعرفها زواية حسن (١٩٩٩م) بأنها "مجموعة من القدرات التي تسمح بالتغيير وتحقيق هذا التغيير بصورة فعالة" ص ٢٤٤ .

التعريف الإجرائي:

وتعني به الباحثة في هذه الدراسة " بأنها مجموعة من القدرات يتصف بها القادة لإحداث التفاعل بينهم وبين المرؤوسين يؤدي إلي رفع التحفيز والنضج إلي أعلى المستويات وبالتالي تحقيق التغيير بصورة فعالة "ويتفق هذا التعريف مع ما أورده كلاً من (بورنز وراوية حسن)

القائد التحويلي:

إن تعريف القائد التحويلي الذي تعنيه الباحثة يتفق مع تعريف الهواري (١٩٩٩م) "بأنه القائد الذي يرفع من مستوى التابعين من أجل الإنجاز والتنمية الذاتية والذي يروج في نفس الوقت عملية تنمية وتطوير المجموعات والمنظمات"ص٤٧ .

السلوك القيادي:

عرفه العديلي (١٤١٦هـ) " هو عملية التأثير في الجماعة في موقف معين وظروف معينة على السعي لتحقيق أهداف التنظيم" ص٧٥ .

التعريف الإجرائي:

وتقصد به الباحثة في هذه الدراسة السلوك الذي تمارسه مديرة المدرسة لحفز المعلمات على الإنجاز والعمل من أجل تطوير المؤسسة التعليمية إلي الأفضل.

التغيير:

إن المفهوم الذي تقصده الباحثة لمعنى التغيير في هذه الدراسة يتفق مع ما جاء به الأعرجي (١٩٩٥م) بأنه "تغيير أنماط السلوك والمفاهيم والأفكار وممارسات الأفراد" ص ١٥

مدرسة المستقبل:

إن مفهوم مدرسة المستقبل في هذه الدراسة يتفق مع تعريف كعكي (١٤٢٣هـ) بأن مدرسة المستقبل هي تلك المدرسة التي يقوم نشاطها بـ "النزعة نحو الجديد المجهول والمستقبل، أساسها يقوم على الخروج على المألوف والرغبة في المغامرة ، والثورة على الأساليب التقليدية المتعارف عليها في المدارس" ص ٦.

الفصل الثاني أدبيات الدراسة

أولاً: الإطار النظري

المبحث الأول: الإدارة المدرسية

المبحث الثاني: القيادة والسلوك القيادي

المبحث الثالث: القيادة الفعالة للتغيير

المبحث الرابع: القيادة التحويلية

المبحث الخامس: مدرسة المستقبل

الفصل الثاني أدبيات الدراسة

أولاً : الإطار النظري :

المبحث الأول : الإدارة المدرسية

تمهيد :

تعتبر الإدارة في عالمنا المعاصر من الأمور المهمة جدا في نجاح جميع نظم المجتمع الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والعسكرية والتعليمية ، ويعكس ذلك اهتمام جميع دول العالم بالأمور الإدارية في جميع مؤسساتها ومنظماتها المختلفة من أجل تحقيق أهدافها بأفضل صورة ممكنة وبالتالي العمل على التنمية الشاملة للمجتمع .

ونظرا لتعدد المهام والمسؤوليات الملقاة على المدرسة في الوقت الحاضر أصبح من الصعب على الإدارة المدرسية التقليدية التي تتسلح بالبداهة والخبرة أن تحقق الأهداف المرسومة من السياسات العليا للتعليم وأصبح من الواجب البحث عن إدارة أكثر فعالية تستطيع أن تواكب العصر الحديث بكل تغيراته المتسارعة للعمل على تحقيق أهداف المدرسة والعاملين بها والمجتمع .

مفهوم الإدارة المدرسية:

كانت الإدارة المدرسية في بداية ظهورها تحاول بجهودها وإمكاناتها المتوفرة تنفيذ الأنشطة المدرسية والتعليمية والتربوية بما تعتقد أنه الأسلوب التربوي والتعليمي المناسب الذي يحقق أهداف المدرسة والمجتمع ، ومع تطور مفهوم التربية وظهور النظريات والمبادئ الإدارية الحديثة وتداخل المشكلات التي يتميز بها عصرنا الحالي فقد واجهت الإدارة التقليدية سيلا من الانتقادات المتتالية والمتلاحقة والتي ركزت على عقم الأساليب

التربوية التي كانت تستخدمها هذه الإدارة وعدم تطبيقها للمبادئ الإدارية الحديثة وقلة اهتمامها بالأنشطة كجزء من المنهج وأن هذه الإدارة تمارس السلطة والسيطرة وغير ذلك من الأعمال الإدارية التي أصبحت غاية في حد ذاتها، وهذا ما أدى إلى إحداث تغييرات متتابعة في الأساليب والطرق والمبادئ التي كانت تطبقها إدارة المدرسة التقليدية. (الشمري، ١٤٢٢هـ، ص ١٠)

وأصبحت الإدارة المدرسية بعد ذلك " وسيلة لتحقيق غايات عدة من خلال القيام بالمهام الإدارية والفنية بفاعلية " (العويرضي ، ١٤١٨هـ ، ص ٧٩) .

وقد اختلف رجال الفكر والتربية والمختصين في الإدارة المدرسية حول وضع مفهوم محدد للإدارة المدرسية مما أدى إلى ظهور العديد من التعاريف منها: أنها " ذلك الكل المنظم الذي يتفاعل بإيجابية داخل المدرسة وخارجها وفقا لسياسة عامة وفلسفة تربوية تضعها الدولة رغبة في إعداد الناشئين بما يتفق وأهداف المجتمع والصالح العام للدولة " (أحمد ، ١٩٩٩م ، ص ٥)

ويرى عبد الهادي بأنها " تلك الجهود المنسقة التي يقوم بها مدير المدرسة مع جميع العاملين معه من مدرسين وإداريين وغيرهم بغية تحقيق الأهداف التربوية داخل المدرسة تحقيقا يتمشى مع ما تهدف إليه الأمة من تربية أبنائها تربية صحيحة وعلى أساس سليم " (دياب ، ٢٠٠١م ، ص ٨٩) .

أما العجمي (١٤٢٠هـ) فيرى أن الإدارة المدرسية هي " جميع الجهود والأنشطة والعمليات (من تخطيط ، تنظيم ، ومتابعة ، وتوجيه ، ورقابة) والتي يقوم بها المدير مع العاملين معه من مدرسين وإداريين بغرض بناء وإعداد التلميذ من جميع النواحي (عقليا ، وأخلاقياً ، واجتماعياً ، ووجدانياً ، وجسماً ، ... وغيرها) لمساعدته على أن يتكيف بنجاح مع المجتمع ، ويحافظ على بيئته المحيطة ، ويساهم في تقدم مجتمعه " ص ٣٠

أهمية الإدارة المدرسية :

تعتبر الإدارة المدرسية نشاط إنساني هادف يرتبط بالعمل الجماعي ويسعى إلي تحقيقه للأهداف التربوية والتعليمية عن طريق تنسيق جهود العاملين وحفزهم على العمل وتوجيههم ورفع روحهم المعنوية ولذلك فإن نجاح المدرسة في تحقيق أهدافها يعتمد أولاً وأخيراً على ما تقوم به الإدارة المدرسية من دور فعال في تنفيذ السياسة التعليمية المرسومة لها (الفايز، ١٤١٣هـ، ص ٥٤)

أهداف الإدارة المدرسية :

لقد شهدت السنوات الأخيرة من القرن الماضي اتجاهاً جديداً في الإدارة المدرسية ونقلة نوعية في أهدافها . لذا فإن أهداف الإدارة المدرسية تختلف من مرحلة لأخرى، ومن إقليم لآخر ، ومن مجتمع إلي آخر. ومن بين العوامل التي تؤثر علي شكل وطبيعة الأهداف المدرسية: حجم المدرسة، ونوعية المرحلة التعليمية، ونوعية العاملين ومؤهلاتهم الشخصية وسماتهم، وطبيعة البيئة الجغرافية (ساحلية، بدوية، ريفية) ونوعية الإدارات التعليمية (مركزية ، لا مركزية)، وشخصية المدير وسماته. ومن الملاحظ أنه لا يوجد تصنيف محدد لأهداف الإدارة المدرسية يحظى باتفاق رجال الإدارة التعليمية .

إلا أنه من بين التصنيفات الشائعة التصنيف الذي قسم الأهداف إلي أربع مجموعات هي كما يلي: (دياب ، ٢٠٠١م، ص ٩٢)

- ١- مجموعة الأهداف الثقافية والتربوية.
- ٢- مجموعة الأهداف الاجتماعية.
- ٣- مجموعة الأهداف الدينية والأخلاقية.
- ٤- مجموعة الأهداف الاقتصادية.

أما عبد الهادي فيرى أن الإدارة المدرسية تهدف إلى تحقيق مايلي: (عبد الهادي، ١٩٨٤م، ص ص ٩-١٠)

- ١- بناء شخصية التلميذ بناء متكاملا علميا وعقليا وجسميا وتربويا وثقافيا واجتماعيا ونفسيا .
- ٢- تنظيم وتنسيق الأعمال الفنية والإدارية في المدرسة تنظيما يقصد منه تحسين العلاقات بين العاملين في المدرسة وسرعة إنجاز الأعمال وتنسيقها .
- ٣- وضع خطط التطور والنمو اللازم للمدرسة في المستقبل .
- ٤- الإشراف التام علي مشروعات المدرسة حاضرا ومستقبلا كالمباني أو الأبنية الحديثة أو المشروعات التي تخصص لتمويل المدرسة .
- ٥- العمل علي إيجاد العلاقات الحسنة بين المدرسة والبيئة الخارجية عن طريق مجالس الأباء وعن طريق الجمعيات والمؤسسات الثقافية الموجودة في البيئة .
- ٦- توفير النشاطات التي تساعد التلميذ علي نمو شخصيته نمو اجتماعيا وتربويا وثقافيا داخل المدرسة وخارجها .
- ٧- معاونة البيئة علي ما يستجد فيها من مشكلات أو حوادث أو كوارث تعاوننا فعالا وإيجابيا .

ويرى خلف (١٩٨٦م) أن من أهم السبل في تحقيق أهداف الإدارة المدرسية:

أن إشاعة الجو الإيجابي في العمل والتأكيد علي تنفيذ المهام كفريق عمل واحد يتم من خلال عقد لقاءات دورية مع كل من الطلبة والمدرسين وعمال الخدمات المختلفة لمتابعة تحقيق الأهداف والإطلاع على مشاكل كل منهم. ص ٣٤

المبحث الثاني

القيادة والسلوك القيادي

أصبحت قيادة المنظمات والمؤسسات في وقتنا الحاضر أكثر تعقيدا مما كانت عليه الحال في أي وقت مضى، بسبب النمو المطرد في حجم المؤسسات، والمعوقات والمؤثرات التي تحيط بعملية اتخاذ القرار. كما أن حيوية المؤسسات ومدى استعدادها لإنجاز المهام الموكولة إليها ترتبط إلى حد بعيد بطبيعة القيادة التي تهيمن على مقدرتها البشرية والمادية وتعمل على تنسيقها لضمان تحقيق أهدافها .

وحيث أن جوهر عملية القيادة يتمثل في التأثير الذي يمارسه فرد ما على سلوك أفراد آخرين ودفعهم للعمل بفاعلية، فإنه لا يمكن أن تتم الأعمال على أحسن وجه بمجرد إصدار التعليمات والأوامر إلى المرؤوسين وإنما من الضروري رفع حالتهم المعنوية وتنمية التعاون بينهم ، لذا يتوقف تحقيق الأهداف في أي منظمة أو مؤسسة على كفاءة القيادة ومدى قدرتها على توجيه الجهود الجماعية. (سالم وآخرون، ١٩٨٢م، ص ١٧٥)

مفهوم القيادة والسلوك القيادي:

لقد نتج عن الأهمية الكبرى التي يوليها علماء الإدارة للقيادة هو تعدد الدراسات حول مفهومها والملاح التي تحدد الشخصية القيادية في مجال السلوك الإداري فقد رأى كلا من (درويش وتكلا، ١٩٨٠م) بأن "جوهر القيادة هو تلك القدرة التي يستأثر بها القائد في التأثير على الآخرين وتوجيههم بطريقة معينة يتسنى معها كسب طاعتهم واحترامهم وولائهم وشحذ همهم وإيجاد تعاون بينهم في سبيل تحقيق هدف بذاته" ص ٤١٠

بينما يرى (شوقي، ١٩٩٣م) بأن "القيادة مجموعة من السلوكيات التي يمارسها القائد في الجماعة والتي تعد محصلة للتفاعل بين خصال شخصية القائد والأتباع وخصائص المهمة والنسق التنظيمي والسياق الثقافي المحيط وتستهدف حث الأفراد على تحقيق الأهداف المنوطة بالجماعة بأكبر قدر من الفعالية التي تتمثل في كفاءة عالية في أداء الأفراد مع توافر درجة كبيرة من الرضا وقدرًا عاليًا من تماسك الجماعة". ص ٤٠

وقد ذكر شيحا (١٩٩٣م) أن القيادة هي " فن التأثير على أشخاص المرؤوسين، وتوجيههم بطرق الاستمالة والإقناع بحيث يستحوذ على طاعتهم وولائهم في سبيل الوصول إلى أهداف التنظيم ويكون للقائد عند الاقتضاء الالتجاء إلى وسائل السلطة الرسمية لتحقيق هذه الأهداف" ص ٣٠٩

ويشير (كنعان، ١٩٩٥م) إلى أن (O.tead) عرف القيادة بأنها "النشاط الذي يمارسه شخص للتأثير في الناس وجعلهم يتعاونون لتحقيق هدف يرغبون في تحقيقه" ص ٩٠

ويعرفها ففنر (Fiffner) بأنها " فن تنسيق العاملين ورفع حالتهم المعنوية للوصول إلى أهداف معينة" (الهوري، ١٩٩٢م، ص ٣٣٠). ويضيف باس (B.Bass) " بأنها عملية يتم عن طريقها إثارة اهتمام الآخرين وإطلاق طاقاتهم وتوجيهها في الاتجاه المرغوب" (كنعان، ١٩٩٥م، ص ٩٠).

القيادة والإدارة :

لقد تصدى عدد كثير من المفكرين في ذكر الفروق بين مفهومي القائد والمدير؛ وربما يكون من الأفضل في البداية - تحديد الأدوار التي يلعبها المديرين؛ وبالتالي نستطيع أن نتعرف على الأشياء المميزة للقائد والمدير (شيحا، ١٩٩٣م، ص ٣١٠)

فالمدير يعتمد أساسا على السلطة المفوضة إليه والمكتسبة من المجموعة ذاتها أفراد ام مؤسسة، لما يتمتع به من كفاءة ومهارة تجعله قادرا على التأثير في المرؤوسين واستمالتهم.

ومن هنا ظهر أن المدير يعتمد على الإذعان السلبي والامتثال للأوامر من قبل مرؤوسيه، في حين يعتمد القائد على سلطة الثقة النابعة من ثقة المرؤوسين بشخصية القائد وقدراته ومهاراته فيطيعون أوامره ويعملون متعاونين لتحقيق الأهداف التي يحددها. (كنعان، ١٩٩٥م، ص ص ٢٦٦-٢٦٧).

ولقد بين ماكنزى (Mackenzie) في شكل واضح عناصر ومهام ووظائف كل من القيادة والإدارة: حيث خصص القيادة لعنصر الناس وخصص التفكير في المفاهيم للأفكار والتنفيذ الإداري لمهام الأشياء ، وخصص تهيئة وتسكين الموظفين والإشراف عليهم ورقابتهم للقيادة بينما جعل صناعة القرارات عامة .

أما كوتر (Kotter) فقد حاول وضع فروق بين القيادة والإدارة وقسم المقارنة إلي أربعة عناصر (١) نقط الإهتمام (٢) تنمية الشبكة البشرية اللازمة (٣) التنفيذ (٤) المخرجات وفيما يلي توضيح لتلك المقارنة في الشكل التالي (شكل رقم ١) :

شكل رقم (٢-١)

الفروق بين خصائص الإدارة والقيادة عند (Kotter)

القيادة	الإدارة	
١- تحديد الإتجاه: تتمية رؤية مستقبلية، وغالبا ما يكون المستقبل البعيد، ووضع الإستراتيجيات المطلوبة لإنجاز تلك الرؤية .	١- التخطيط والموازنات: وضع الخطوات التنفيذية والبرامج الزمنية لتحقيق البرامج المطلوبة، وتخصيص الموارد الضرورية لتنفيذ ذلك .	نقط الإهتمام
٢- توجيه البشر: الإتصال بالأشخاص من خلال الكلمة والفعل لكل أولئك المطلوب تعاونهم من أجل التأثير على إيجاد روح الفريق بين المجموعات وبين أفراد أي مجموعة وتحقيق التحالف بين تلك المجموعات لفهم الرؤية والإستراتيجيات وقبول أهميتها.	٢- تنظيم وتهيئة القوى البشرية: وضع هيكل تنظيمي لتنفيذ المهام ووضع الأشخاص في مناصبهم وتحديد المسؤوليات وتفويض السلطات من أجل تنفيذ الأعمال الموجودة في الخطة مع وضع السياسات والإجراءات لتوجيه الأفراد وبناء نظام لمتابعة التنفيذ.	تنمية الشبكة البشرية اللازمة
٢- التحفيز والإلهام: تزويد الناس بالقوة من أجل التغلب على المعوقات السياسية والبيروقراطية والموارد المالية والمادية المتعلقة بالتغيير من خلال إشباع حاجاتهم الإنسانية الأساسية والتي غالبا ما لا تكون مشبعة.	٣- الرقابة وحل المشكلات: متابعة تنفيذ النتائج بشكل تفصيلي وتحديد الإنحرافات من أجل تصحيح الأخطاء .	التنفيذ
٤- يحقق تغييرات، أحيانا تغييرات جوهرية ومفيدة (مثل سلع أو خدمات جديدة يريدها المستهلك، علاقات طيبة مع المتعاملين لتجعل الشركة قادرة بشمل أكبر على المنافسة.	٤- إنه يحقق قدرا من النظام وإمكانية التنبؤ والإتساق اللازم لتحقيق النتائج التي يتوقعها أصحاب الأموال والمتعاملين .	المخرجات

أما زالزنك (Zaleznik) فقد رأى أن الفرق بين المدير والقائد هو: أن توجه المدير سلبي نحو الأهداف بينما التوجه الفكري للقائد توجه شخصي ونشط نحو الأهداف. إن المدير موقف صاحب حل وسط ومحافظ ويتجنب المخاطرة في الوقت الذي نرى فيه القائد مبتكراً. وبينما نرى المدير يعمل بصفة مراقب نرى الآخر يفكر ويقوي الآخرين ويحفزهم. وبينما يشغل المدير ويشغل بالنظم والتنظيمات الحالية إلا أن القائد يغير ويحسن النظم والتنظيمات القائمة. (الهورى، ١٩٩٦م، ص ص ١٤-١٥-١٦)

نظريات القيادة :

نظراً للأثر الكبير الذي يتركه القائد في نجاح الإدارة التي يتولاها وامتداداً للجهود المتعددة التي بذلها علماء الإدارة في تحديد مفهوم القيادة فقد اهتمت كثير من الدراسات بالبحث عن مواصفات القيادة وخصائصها ، مما أدى إلي ظهور أربعة مداخل للقيادة هي:

أولاً- المدخل الفردي

ثانياً- المدخل السلوكي

ثالثاً- المدخل الاجتماعي

رابعاً- المدخل الموقفي

أولاً- المدخل الفردي :

يعد المدخل الفردي من أولى المحاولات التي تمت لتحديد خصائص القيادة الناجحة (كنعان، ١٩٩٥م، ص ٣٠٩) ، ويشمل هذا المدخل نظريات هي : نظرية الرجل العظيم، نظرية السمات، نظرية التابعين .

١- نظرية الرجل العظيم:

تتلخص هذه النظرية في أن ما يؤهل شخصاً ما قائداً علي جماعة، ما يتصف به من خصائص فريدة لا يتمتع به غيره (عساف، ١٩٨٨م ، ص ٤٥٩)

وتعد نظرية الرجل العظيم من أقدم النظريات في تفسير ظاهرة القيادة، حيث يرى أنصار هذه النظرية أن (القادة يولدون ولا يصنعون) وأن السمات القيادية (موروثة وليست مكتسبة)، وبالتالي فإن القادة محصورون في عدد من العائلات وأنهم يسهمون في تغيير مجرى التاريخ وإحداث تغييرات جذرية في المجتمع لما يتمتعون به من مواهب وقدرات غير عادية وهبها الله لهم فهي ترى أن النجاح في القيادة يتوقف على خصائص ومعايير شخصية معينة يمتاز بها القائد عن غيره (كنعان، ١٩٩٥م، ص ٣١٠)

٢- نظرية السمات :

يرتكز مفهوم هذه النظرية على أساس أن النجاح في القيادة يتوقف على توفر عدد من السمات تمتاز بها شخصية القائد عن غيره وأن وجود هذه السمات تجعل منه قائداً ناجحاً (النمر وآخرون، ١٤١٧هـ، ص ٣١٨)

وقد جرت عدة دراسات للمقارنة بين القادة وغير القادة للتعرف على السمات التي يتميز بها القادة عن غيرهم (نصير، ١٩٨٧م، ص ٢٢) ومن هؤلاء العلماء والباحثين الذين اهتموا بذلك رالف ستوجل (Stogdill) و شيستر بارنارد (Chester Barnard) و تيد لوردوي (Tead O.tead) و كورنيل (العبودي، ١٩٨٤م، ص ٢٤) و (يوسف، ١٩٨٦م، ص ٩٩) و ادوين جيزيللي (Edwin Ghiselli) و (نصير، ١٩٨٧م، ص ٢٤) و (المنشي، ١٩٨٩م)

أ- رالف ستوجل: في ما يتعلق بنظرية السمات فقد قام ستوجل باستعراض البحوث التي نشرت عن العوامل الشخصية المتعلقة بالقيادة شملت أكثر من خمسة عشرة دراسة ميدانية تمثل معظم الجهود التي قام بها علماء النفس فيما بين الحربين العالميتين، وتوصل إلى أن أهم تلك السمات يتمثل في: (كنعان، ١٩٩٥م، ص ٣١٣)

١- المقدرة (apacity) وتتضمن: الذكاء، طلاقة اللسان، اليقظة، العدالة.

- ٢- مهارة الإنجاز (Achievement) وتتضمن : الثقافة والتعليم، المعرفة الواسعة، والقدرة علي إنجاز الأعمال ببراعة ونشاط .
- ٣- تحمل المسؤولية (Responsibili) وتتطلب المبادأة والثقة بالنفس والمثابرة والرغبة في التفوق والطموح .
- ٤- روح المشاركة (Participation) ويتطلب النشاط والروح الاجتماعية الطيبة والمساهمة والتعاون وروح الفكاهة والدعابة .
- ٥- المكانة الاجتماعية (Status) وتتطلب الشعبية أي أن يكون القائد محبوبا سواء داخل التنظيم أو خارجه .
- ٦- القدرة علي تفهم الموقف (Situation) وهذا يتطلب مستوي ذهني جيد ومهارة في تلبية حاجات مرؤوسيه ومصالحهم والقدرة علي تحقيق أهداف التنظيم الذي يقوده .

وقد استمرت بحوث ستوجدل(Stogdill) في هذا الشأن ففي عام (١٩٦٣ م)
توصل إلي إثني عشر سمة قيادية لمديرة المستقبل في مدرسة المستقبل أوضحها
كما يلي: (المنشئي ، ١٩٨٩ م)

أن تكون خير ممثل لمجموعة العمل، تمتلك مهارة في تسوية الخلافات في حال وقوعها،
قادرة على ضبط النفس والتسامح، قادرة على الإقناع والاقناع، قادرة على توضيح
المواقف للعاملات ليستطيعوا توقع ما تريده منهم، تقدر حرية العاملات في إبداء آرائهن
وتحترم قراراتهن كعاملات مشاركات، تفوض من الصلاحيات القيادية لمن تستطيع
أدائها، تراعي راحة وحالة العاملات النفسية وتساعدنهم على حل المشكلات، تركز على
الإنتاج، تتمتع ببعد النظر والقدرة على التنبؤ لما سيحدث، تحافظ على الروح الجماعية

، والتغلب على مشكلة تضارب الآراء بين العاملات، قدرة على بناء علاقات ودية مع رؤسائها وتؤثر عليهم لمصلحة العمل والعاملات.

ب- أما نظرية السمات عند شيلستر بارنارد (Chester Barnard) ظهرت من خلال تحديده للخصائص التي يجب أن تتوفر في القائد وهي كما يلي :

١- الحيوية وقوة التحمل .

٢- العزيمة والتصميم والشجاعة .

٣- القدرة الذهنية لفهم الظواهر والإقناع .

٤- القدرة علي تحمل المسؤولية .

٥- القدرة العقلية .

ج- أما نظرية السمات عند تيد (Tead) فقد تحددت عندما أشار إلى أن صفات القيادة هي:

• الطاقة الجسدية والعصبية

• شعور قوي بالهدف وبالالاتجاه نحو تحقيقه

• الحماس

• الصداقة والود

• القوة الروحية

• الحزم والقدرة علي اتخاذ القرار

• القدرة علي تعليم الآخرين

• الذكاء

• النزاهة

• الكفاءة الفنية

د- أما نظرية السمات فقد ظهرت عند ادوين جيزيللي (Edwin Ghiselli) الذي ركز في الدراسة التي قام بها علي ضرورة توفر ثلاثة ركائز لدى القائد يمكن من خلالها الخروج بمجموعة تفصيلية مهمة للسمات التي تحدد ما هية القائد عن غيره، والركائز الثلاثة جاءت كما يلي :-

الركيزة الاولى - القدرات مثل: القدرة علي الإشراف الفعال، الذكاء، المبادأة.

الركيزة الثانية - صفات شخصية مثل: الحزم، الثقة بالنفس، القدرة علي قيادة الآخرين، النصح الاجتماعي.

الركيزة الثالثة - صفات متعلقة بالدافعية مثل: الحاجة إلى التحصيل المهني، الحاجة إلى تحقيق الذات ، الحاجة إلى القوة والسيطرة علي الآخرين .

وقد توصل جيزيللي (Ghiselli) من تحليله للركائز الثلاثة السابقة إلى أن الخصائص المهمة للقيادة الفعالة هي ستة سمات مرتبة حسب أهميتها كما يلي :

١- القدرات الإشرافية ، وتتمثل في إنجاز مهام الإدارة الرئيسية من

تخطيط وتنظيم وتوجيه ومراقبة لأعمال الآخرين

٢- الحاجة إلى التحصيل المهني، وتتصل بالبحث عن تقاد

المسؤوليات والرغبة في تحقيق النجاح في كل ما يقوم به

- ٣- الذكاء: بالتقدير السليم للأمور والقدرة علي تحليل المواقف
- ٤- الحزم: بالقدرة علي اتخاذ القرارات و حل المشكلات بكفاءة
- ٥- الثقة بالنفس: بمقدار ما يراه في نفسه من قدرة علي مواجهة المواقف الصعبة
- ٦- المبادرة: المبادرة في اتخاذ القرارات بشكل مستقل ، والمحاولة الدائمة لإيجاد حلول جديدة للمشاكل التي تظهر

هـ - أما كورتيل ذكر أن السمات التي يجب توافرها في القيادة الناجحة هي: مراعاة الجانب الإنساني في التعامل مع المرؤوسين مع الاهتمام بالحزم، الثقة بالنفس والثقة بالآخرين، الاستقامة وضبط النفس، القدرة علي تنسيق الجهود والعمل بروح الفريق، نظرية الأتباع أو نظرية حاجات التابعين.

و خلاصة القول هو أن نظرية السمات تقوم علي أن التابعين لهم حاجات أساسية يقتضي الأمر إشباعها، وهم يختارون بإرادتهم الارتباط بعلاقة التبعية مع القائد الذي يستطيع أن يشبع احتياجاتهم أفضل ما يكون الإشباع (الحماد، ١٤١٤هـ، ص ١٤٦) ونظراً لأن هذا الأمر صعب تحقيقه، فإن هذه النظرية لا تصلح للتطبيق في كل الظروف كما يوضح ذلك (عبد الفتاح، ١٤١١هـ، ص ٨٧)، لأن إشباع حاجات العاملين في مؤسسة اقتصادية ما قد يتعارض مع حاجات العمل ذاته والأهداف التي يسعى إليها، كما أن حاجات أعضاء الجماعات تختلف باختلاف نوع الجماعة (عساف، ١٩٨٨م، ص ٤٦١)

ثانياً- المدخل السلوكي للقيادة :

نظراً للانتقادات التي وجهت لنظريات السمات في القيادة التي كانت تركز علي سمات القائد وخصائصه، فقد اهتم عدد من الباحثين بدراسة سلوك القائد وفعاليتته أكثر من

دراسة شخصيته مفترضين أن القائد، إما أن يكون ذا اهتمام بالأفراد، أو المهمة أو الاثنين معا (سيزلاقي و والاس، ١٤١٢هـ، ص ٢٩٥) (نصير، ١٩٨٧م، ص ٣١) ومن الدراسات التي اهتمت بهذا الجانب، دراسة رينسيس ليكرت (Likert) في جامعة ميتشجن، ودراسة جامعة أوهايو ودراسة بليك وموتون (Blake & Mouton) وفيما يلي عرض موجز لتلك الدراسات:

دراسة جامعة " ميتشجن ":

قام ليكرت (Likert) ومساعدوه في جامعة ميتشجن عام ١٩٤٧م بدراسة العلاقة بين نمط الإشراف وأداء جماعة العمل، وتوصلت الدراسة الي نمطين للقيادة هما :

١- نمط يركز على العمل : ويمارس فيه القائد الأسلوب المباشر في الإشراف والرقابة المحكمة لعدم ثقته في العاملين، مع استعمال القوة الشرعية في إلزام العاملين بالأوامر التي تكون محددة، وفي تنفيذ القرارات التي يحرمون من المشاركة في اتخاذها.

٢- نمط يركز علي الموظفين: والقيادة فيه تهتم بالعلاقات الإنسانية وبتتمية المرؤوسين، وبنفويض السلطات والمسؤوليات وبرفاهية الموظف

وساق ليكرت (Likert) في حدود هذين النمطين أربعة أنظمة قيادية هي :

نظام رقم (١) (الإدارة المستقلة المتسلطة)، فلا توجد ثقة بين الرئيس والمرؤوسين، والقرارات غالبا تتخذ من قبل الرئيس ، والعمل يتم في ظل رقابة قوية خشية العقاب .

نظام رقم (٢) (الإدارة المتسلطة العادلة)، حيث توجد ثقة بين الرئيس والمرؤوسين والقرارات تتخذ غالبا من الرئيس ، ويسمح للمرؤوسين باتخاذ بعض القرارات ، والمرؤوس يعمل رغبة في المكافأة وخشية العقاب والرقابة قوية .

نظام رقم (٣) (الإدارة الاستشارية)، حيث توجد ثقة كبيرة بين الرئيس والمرؤوس ويسمح للمرؤوس باتخاذ القرارات في ظل سياسة محدد، والاتصال بين الرئيس والمرؤوس ذو اتجاهين، أسفل أو أعلى

نظام رقم (٤) (الإدارة الجماعية المشاركة)، وفي ظلها توجد علاقة ثقة كبيرة بين الرئيس والمرؤوسين، واتخاذ القرارات موزع على الهيكل التنظيمي والعلاقات والاتصالات في كل الاتجاهات أفقية وعمودية، والرقابة ذاتية وأهداف الأفراد منسجمة مع أهداف المنظمة. (العدلي، ١٤١٦هـ، ص ٣٣٣)

دراسات جامعة "أوهايو":

لقد تمت في جامعة أوهايو في أواخر الأربعينات وأوائل الخمسينات وتوصلت إلي نتيجة أساسية مفادها أن السلوك القيادي يمكن تقسيمه بشكل مفيد إلي عاملين مستقلين:

- ١- إنشاء هيكل حيث الاهتمام بتخطيط العمل وتنظيمه والمهام .
- ٢- الاعتبار الإنسانية حيث الاهتمام بحفظ وصيانة العلاقات . (شكل رقم ٢-٢)

وانبثق عن ذلك أربعة أنماط هي : (الهواري ، ١٩٩٦م ، ص ص ٣٠-٣١)

- اهتمام كبير بالهيكل ، أي تخطيط العمل وتنظيمه وتنفيذ المهام .
- اهتمام كبير بالاعتبارات الإنسانية .
- اهتمام قليل بكل من الهيكل والاعتبارات الإنسانية .

نموذج جامعة أوهايو للقيادة

شكل رقم (٢-٢)

اهتمام بالمشاعر مرتفع	هيكلية مهام مرتفعة
هيكلية مهام منخفضة	اهتمام بالمشاعر مرتفع (الاعتبار)
اهتمام بالمشاعر منخفض	هيكلية مهام مرتفعة
هيكلية مهام منخفضة	اهتمام بالمشاعر منخفض

منخفض

مرتفع

هيكلية المهام

المصدر: (العدلي، ١٤١٦هـ، ص ٣٣٨)

دراسة "بليك" و "موتون":

إن بليك وموتون (Blake & Mouton) في شبكتهما الإدارية قد جسلا بعدي القيادة (المهمة، العلاقات) أكثر شيوعا، إذ إن الشبكة الإدارية ربما كانت أكثر استخداما لهذين البعدين. ولقد قام بليك وموتون بتوضيح بعدي القيادة (الاهتمام بالأفراد، والاهتمام بالإنتاج) علي شبكة ذات محورين، تظهر الأساليب المختلفة للقيادة كما في الشكل رقم (٢-٣) ويلاحظ من خلال الشكل أن درجات الاهتمام بالأفراد رأسية ، وأن درجات الاهتمام بالإنتاج أفقية. وهي تسع درجات لكل محور، مما يسمح بتكوين ٨١ نمطا قياديا ، يمكن التمييز بين خمسة نماذج رئيسية منها وهي:

التمييز بين خمسة نماذج رئيسية منها وهي:

- ١- النموذج (١،١) : وهو المسمى بالمدير الذي لا يعمل شيئاً، إذ الاهتمام الضعيف بكلا البعدين، وهو لا يبذل إلا الحد الأدنى من الجهد .
- ٢- النموذج (١ ، ٩) : وهو المسمى بمدير النادي الاجتماعي، إذ الاهتمام المرتفع بالأفراد ، والاهتمام المنخفض بالإنتاج، وذلك من خلال التركيز على احتياجات الأفراد، واعتبار الإنتاج شيئاً ثانوياً .
- ٣- النموذج (٩ ، ١) : وهو المسمى بالمدير الدافع للإنتاج إذ الاهتمام المرتفع بالإنتاج والاهتمام المنخفض بالأفراد، وهو الذي يعمل علي ترتيب العمل بطريقة لا يهتم فيها بالأفراد .
- ٤- النموذج (٥ ، ٥) : وهو المسمى برجل المنظمة، وفيه يظهر المدير اهتماماً معتدلاً بكل من الإنتاج والأفراد، إذ يتم إنجاز العمل الملائم مع العمل علي رفع معنويات الأفراد إلي المستوى المرضي .
- ٥- النموذج (٩، ٩) : وهو المسمى ببياني الفريق، إذ الاهتمام المرتفع بكل من الأفراد والإنتاج، وفيه يتم إنجاز العمل نتيجة مزج المهام والإنسانية في نظام موحد من التفاعل تجاه أهداف المنظمة، مما يؤدي إلي خلق الثقة والاحترام .

شكل رقم (٣ - ٢)
الشبكة الإدارية لـ بليك وموتون

١،٩ مدير النادي الاجتماعي		٩،٩ باني الفريق
	٥،٥ رجل المنظمة	
١،١ المدير الذي لا يعمل شيئاً		٩،١ الدافع للإنتاج

منخفض

مرتفع

الاهتمام بالإنتاج

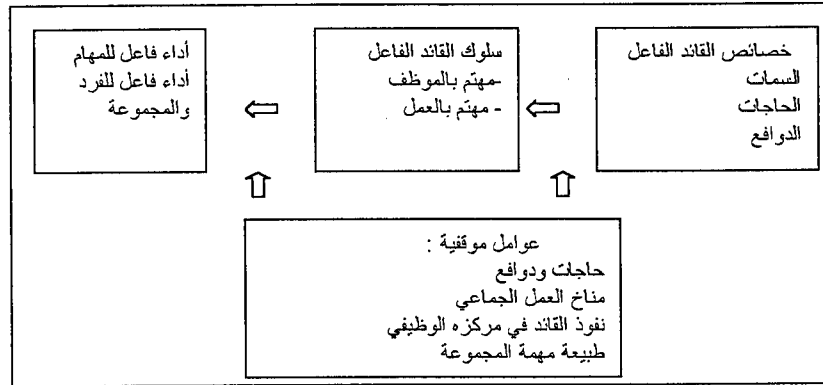
المصدر: (هجان ، ١٤١٧هـ ، ص ص ٢٠-٢١) .

ثالثاً - المدخل الاجتماعي (النظرية الموقفية)

يتزايد عدد المديرين الذين يعتقدون بأن القيادة عملية معقدة بحيث لا يمكن ممارستها من خلال سمات أو سلوكيات محددة متميزة . بل أن السلوك القيادي الفاعل هو رهن بالموقف الذي يعايشه القائد وأن القادة يجب أن يغيروا سلوكياتهم لمقابلة أو معالجة حاجات موقفية متنوعة . هذا مع أن هناك رأى يقول بصعوبة تغيير سلوكيات القادة وأنه يتعين تغيير الموقف نفسه ليكون متوافقاً مع سلوك القائد .

لقد شكل كل من مدخل السمات والمدخل السلوكي أساساً هاماً لدراسة القيادة وأدى ما أدراك من قصورهما إلي ظهور النظرية الموقفية للقيادة وهي أكثر تعقيداً منهما. وكما يوضح "الشكل التالي" فإن القيادة الفاعلة تعتمد علي تفاعل الخصائص الشخصية للقائد، سلوك القائد، عوامل في الموقف القيادي نفسه شكل (٤ - ٢)

النظرية الموقفية شكل (٤ - ٢)



المدخل الموقف للقيادة الفعالة

المصدر (مصطفى، ١٩٩٩م، ص ٢٨٣)

يقوم المدخل الموقف علي مبدأ تعذر تحديد القيادة الفاعلة بعامل واحد فقط . لكنه لا ينكر أهمية سمات القائد أو سلوكه. بل أنه - أكثر من ذلك - يرى بأن كلاهما يجب أن يؤخذ بالاعتبار في سياق الموقف الذي يعايشه القائد. (مصطفى، ١٩٩٩م، ص ص ٢٨٣-٢٨٤)

رابعاً - المدخل التوفيقي (النظرية التفاعلية) :

ترتكز النظرية التفاعلية علي الجمع بين النظريتين السابقتين، نظرية السمات ونظرية الموقف . فالقيادة الناجحة في هذه النظرية لا تعتمد علي السمات التي يتمتع بها القائد في موقف معين، ولكن تعتمد علي قدرة القائد في التفاعل مع أفراد الجماعة، فالسمات التي يملكها قائد في موقف معين كالذكاء وسرعة البديهة والحزم والمهارة الفنية والإدارية التي اكتسبها لا تكفي لظهور القائد بل لابد من اقتناع الجماعة بهذه السمات والقدرات.

فالقائد الناجح هو الذي يستطيع أن يحدث التفاعل ويوجد التكامل مع أفراد الجماعة، وهذا لن يتم إلا بتعرف القائد علي مشكلات الجماعة ومتطلباتها ثم العمل علي حل تلك المشكلات وتحقيق هذه المتطلبات.

ووفقاً لهذه النظرية تعد القيادة، عملية تفاعل اجتماعي، تتحدد خصائصها علي أساس أبعاد ثلاثة، هي السمات الشخصية للقائد ، وعناصر الموقف، ومتطلبات وخصائص الجماعة. ومن ثم فنجاح القيادة هنا يرتبط بقدرة القائد علي التفاعل مع مرؤوسيه وتحقيق أهدافهم وحل مشكلاتهم وإشباع حاجتهم.

وبهذا تؤكد النظرية التفاعلية علي أهمية المرؤوسين كعامل مؤثر في نجاح القيادة أو فشلها. والقائد الناجح هو الذي لديه القدرة علي إيجاد التكامل والتفاعل بين هذه العناصر جميعاً، فبالقدر التي يستطيع فبه القائد أن يكيف سلوكه ليواجهه متطلبات الموقف والمرؤوسين، بقدر نجاحه في النهوض بأعباء القيادة، وتحقيق أهداف التنظيم وأهداف العاملين فيه.

خصائص القائد الناجح :

من خلال النظر إلي التقسيمات الأربعة فقد خرجت الباحثة بضرورة أن تكون جماع خصائص القائد الناجح لكل قائد في كل مكان تكمن في ثلاثة تقسيمات أو محاور أو ركائز يعتمد عليها لأنها هي بذاتها مكنون أخلاقيات الدين الإسلامي يقول تعالى ﴿وإنك لعلى خلق عظيم﴾ (سورة القلم: ٤) ويقول صلى الله عليه وسلم (إنما بعثت لأتمم مكارم الأخلاق) ، والتي يمكن حصرها جميعاً في تلك الركائز وهي ١- خصائص شخصية ، ٢- خصائص مهنية ، ٣- خصائص قيمية ، كما أنه إذا ما نظرنا إليها لاحقاً نجد أنها هي محتوى أفضل السمات المذكورة في التقسيمات الأربعة

السابقة والتي يتطلب نجاح القائد التربوي الناجح أن تتوفر لديه جميعها؛ ويتوقف نجاح القائد على مدى توافر تلك الخصائص ومدى قدرته على توظيفها عملياً أثناء ممارسته لأعماله وتعامله مع الآخرين، كما أنها تحدد مدى قدرته على توجيه سلوك الآخرين ودفعهم للعمل نحو تحقيق أهداف المؤسسة التربوية وقد قامت الباحثة بمراجعة خصائص القيم الأخلاقية في الدين الإسلامي الحنيف واستخرجت منها جملة من السمات الأخلاقية للإنسان المسلم ، ثم قامت بتقسيمها إلى خصائص ثلاثة وحددت لكل خاصية منها السمات المتضمنة فيها من خلال أدبيات الدراسة النظرية كما يلي:

أولاً: الخصائص الشخصية وتضمنت ثمانية سمات .

ثانياً: الخصائص المهنية وتضمنت تسعة سمات .

ثالثاً: الخصائص القيمية وتضمنت ثمانية سمات .

أولاً: إن الشخصية المتكاملة في تكوينها البنائي الشخصي يجب أن تكون فيها ثمانية سمات لتكون سلوكياتها قريبة من ملامح السلوك القيادي وهذه السمات هي كما يلي :

١- القدوة الحسنة

أن القائد القدوة له أثر كبير في المجتمع كما يرى (أحمد، ١٤١٦هـ ص ١٢٠)، فهو المثل الأعلى لجماعته فكراً وسلوكاً، لذا ينبغي أن يلزم نفسه قبل الآخرين السلوك القويم ، وأن يكون قدوة في كل ما يصدر عنه قولاً وفعلاً لقوله تعالى ﴿لقد كان لكم في رسول الله أسوة حسنة لمن كان يرجو الله واليوم الآخر وذكر الله كثيراً﴾ (سورة الأحزاب: ٢١)

٢- العلم

إن العلم بالأمر المسند إلى الشخص يعد كالبصر الذي لا يمكن رؤية الأشياء بدونَه. قال تعالى ﴿يرفع الله الذين آمنوا منكم والذين أوتوا العلم درجات والله بما تعملون خبير﴾ (سورة المجادلة: ١١) كما أن العلم ضروري لنجاح القائد في توجيه جهود المرؤوسين نحو تحقيق الأهداف المنشودة (المطيري، ١٤١٧هـ، ص ٢٤٨)، وفي حديث عن أبي موسى الأشعري رضي الله عنه، عن النبي قال: (مثل ما بعثني الله به من الهدى والعلم كمثل الغيث الكثير أصاب أرضاً فكان منها نقية قبلت الماء، فأنبتت الكلاً والعشب الكثير وكانت منها اجادب - في رواية " إخاذات - أمسكت الماء، فنفع الله بها الناس، فشربوا وسقوا وزرعوا " - في رواية " ورعوا - وأصابه منها طائفةً أخرى إنما هي قيعان لا تمسك ماء ولا تنبت كلاً، فذلك مثل من فقه في دين الله، ونفعني ما بعثني الله به، فعلمه وعلمه، ومثل من لا يرفع بذلك رأساً، ولم يقبل هدى الله الذي أرسلت به) (رواه البخاري ومسلم والنسائي)

٣- التعاون:

إن الأمر بالتعاون أحد أركان الهداية الاجتماعية في القرآن الكريم، إذ يوجب على الناس أن يعين بعضهم بعضاً. قال تعالى ﴿وتعاونوا على البر والتقوى﴾ (سورة التوبة: ٢) ومتى ما كان التعاون سائداً بين أفراد الفريق الواحد في أي مؤسسة فإن ذلك يكون معيناً لقائد تلك المؤسسة على إنجاز برنامجه وتحقيق أهدافها (محمد، ١٤٠٨هـ، ص ٦٦) لقوله صلى الله عليه وسلم (المؤمن للمؤمن كالبنيان يشد بعضه بعضاً، ثم شبك بين أصابعه) (رواه البخاري ومسلم والترمذي)

٤- الإخلاص في العمل:

تتمثل في مدى قدرة القائد على دفع العاملين معه للقيام بأعمالهم والإخلاص في أداء تلك الأعمال يقول تعالى ﴿ وأوفوا بالعهد ان العهد كان مسئولا ﴾ (سورة الإسراء: ٣٤) كما أن الرسول صلى الله عليه وسلم يحث العامل بقوله (ان الله يحب من العبد اذا عمل عملا أن يتقنه)

٥- الثقة بالنفس:

قال تعالى: ﴿إن الله مع الذين اتقوا والذين هم محسنون﴾ (سورة النحل: ١٢٨) إن ثقة القائد بنفسه وبقدراته تؤثر تأثيرا إيجابيا على فعالية القيادة فالقائد الذي تنقصه مثل هذه الثقة يصعب عليه تشخيص المشكلة بشكل جيد كما تؤثر على قناعته بعدم قدرة رؤوسيه على تنفيذ الأعمال. كما أن نقص الثقة يؤدي إلي اتخاذ قرارات غير كاملة أو متأخرة ويترتب على ذلك آثار سيئة بالنسبة للمؤسسة (سالم وآخرون، ١٩٨٥م، ص ١٨٥)

٦- الصبر

الصبر يعتبر من الصفات التي يجب أن يتصف بها القائد لأن الصبر قوة خلقية من قوى الإرادة تمكن الإنسان من ضبط نفسه لتحمل المشاق والمتاعب، فعلي القائد أن يتحلى بهذه الصفة ويعمل على تمتيتها في نفسه وسلوكه. ويقول في ذلك سبحانه و تعالى: ﴿وبشر المخبتين(*) الذين إذا ذكر الله وجلت قلوبهم والصابرين على ما أصابهم.... ﴾ (سورة الحج: ٣٤-٣٥)

٧- الموهبة

يتميز القائد الموهوب بالقدرة على التأثير على الآخرين بسبب التميز وامتلاك مهارات إدارية مؤثرة، والإحساس الكبير بحاجات العاملين. قال الله تعالى ﴿قل يا قوم اعملوا على مكانتكم إني عامل فسوف تعلمون...﴾ (سورة الأنعام: ١٣٥)

٨- الإلهام

القائد الناجح هو الذي يثير في المرؤوسين حب التحدي، وإتاحة الفرصة لهم في المشاركة في تحقيق الأهداف المشتركة، ويزكي فيهم الحماس وروح الفريق، ويشركهم في رسم الرؤية للمستقبل المنشود فهو يستخدم الرموز والشعارات لتوجيه الجهود ويوضح توقعاته العالية من تابعيه يقول تعالى ﴿ قل يا قوم اعملوا على مكانتكم إني عامل فسوف تعلمون... ﴾ (سورة الأنعام: ١٣٥)

ثانياً: الخصائص المهنية وتتضمن تسعة خصائص هي كما يلي :

١- العقلية المنظمة

القائد المتعقل هو الذي يستطيع بتصرفاته الحكيمة وسلوكه المستقيم أن يكسب مودة ومحبة أصدقائه وأتباعه ويكسب في نفس الوقت احترام خصومه وأعدائه لقوله تعالى ﴿ ادع إلى سبيل ربك بالحكمة والموعظة الحسنة وجادلهم بالتي هي أحسن إن ربك هو أعلم بمن ضل عن سبيله وهو أعلم بالمهتدين ﴾ (سورة النحل: ١٢٥)

٢- الثقافة العامة والكفاءة العالية :

قال تعالى ﴿ وما أوتيتم من العلم إلا قليلاً ﴾ (سورة الإسراء: ٨٥) القائد الناجح هو الذي يعمل علي تنمية كفاءته الإدارية عن طريق التزود بالعلم، والتزود بالخبرات والتجارب التي مرت بها إدارات مماثلة محاولاً تجنب ما وقع فيه غيره من أخطاء. ويضيف (صائغ، ١٤١٦هـ، ص٢٤) بأن عليه التزود بالمعارف علمياً وعملياً.

٣- حسن اختيار الأتباع ومراقبتهم:

إن اختيار الأتباع من المهام الشاقة، والأصعب منه هو وضع الرجل المناسب في المكان المناسب ، وحسن الاختيار يحتاج إلى بعد نظر ودراية بمعرفة الرجال. ومتى كان

القائد بهذا المستوى فإن اختياره يكون صائباً. ويظهر ذلك في قول ابي بكر الصديق ليزيد بن ابي سفيان " إني قد وليتك لأبلوك وأجربك وأخرجك فإن أحسنت رددتك إلى عمك وزدتك، وإن أسأت عزلتك ". ولقد وجه الرسول علياً بن ابي طالب إلى بعض الوجوه فقال له فيما أوصاه : " قد بعثتك وأنا بك ضنين، فابرز للناس وقدم الوضيع على الشريف، والضعيف على القوي، والنساء قبل الرجال ولا تدخلن أحد يغلبك على أمرك، وشاور القران فإنه أمامك " (ابو سن، ١٩٩٦م، ص ٢٩)

٤- الاهتمام بالفرد

القائد يعطي اهتمامه الشخصي لحاجات كل فرد لتحقيق الإنجاز والنمو من خلال سلوكه كمدرّب وناصح ومتابع، ويعامل كل فرد بصفة مستقلة ويساهم في حل مشاكله والوقوف إلى جانبه، ويعترف بالفروق الفردية من حيث الاحتياجات والقدرة على الأداء، ويحرص على إيجاد نظام اتصال فعال بينه وبين الأفراد ويصغي جيداً لمن يتحدث منهم إليه، ويقوم بتفويض بعض مهامه لتنمية قدراتهم، ومتابعة تلك المهام المفوضة لتقديم مزيداً من التوجيه والدعم عند الحاجة مع عدم جعلهم يشعرون أنهم تحت الرقابة. (Bass And Avolio, 1994, p 3) .

٥- التحفيز الفكري:

إن القائد يستثير تفكير مرؤوسيه بتشجيع التفكير الإبداعي والتجديد والعقلانية، وتشجيع الأفكار الجديدة والمبدعة في حل المشكلات، ومعالجة الأوضاع القديمة السائدة بأساليب جديدة، كما أنه يشجع روح الابتكار من خلال عدم السماح بتوجيه النقد العلني في حالة الإخفاق، ومن خلال قبوله الأفكار المبتكرة حتى لو تعارضت مع أفكاره.

(Bass And Avolio, 1994,p 3)

٦- الإمام الكافي بواجباته

لا يأتي الإمام الكافي بالواجبات إلا عن طريق الخبرة والمعرفة التي يتلقاها القائد، ومتى ما عمل القائد التربوي علي تنوع معرفته واطلاعه علي ما يجد في مجال التربية والتعليم والإدارة فإنه بذلك يستطيع تسيير إدارته وإنجاح العمل وتحقيق الأهداف.

٧- تهيئة المناخ الوظيفي للعمل والعطاء

القائد الناجح هو الذي يعمل علي تهيئة المناخ الوظيفي والذي يرفع المرؤوسين علي الاندفاع الذاتي وتحقيق التوازن بين كمية الأداء والاستمرار في تنمية القدرات.

٨- التعود علي حل المشكلات في العمل

لابد للقائد أن يتعود علي النظرة الكلية دون التفاصيل الجزئية فيضع المشكلات في حجمها الطبيعي، ويقوم بواجب المسؤولية تجاهها، واتخاذ الخطوات والقرارات اللازمة حسب الموقف. ولاشك أن حل المشكلات يحتاج من القائد إلي الحكمة التي تقتضي معرفة الحق والعمل به، ومن ثم الإصابة في القول والعمل. كما يتطلب منه مشاوره غيره من الثقات المجربين لحل تلك المشكلات وذلك ليستشير برأيهم ويستفيد من خبراتهم وتجاربهم (المطيري ، ١٤١٧هـ ، ٢٦٣)

٩- التطوير والإصلاح للمنظمة

القائد الناجح هو الذي يعمل علي التحرك والسعي للأمام بالمنظمة وتحسين أوضاعها وأحوال العاملين فيها. ولقد أعطانا سيدنا عمر مثالا رائعا للقائد النافذ البصيرة الذي يعمل دائما على بقاء الإحساس لدى العاملين والولاء بالهدف الإسلامي حيا في تصرفاتهم وسلوكهم فلا يركنوا للدعة وإهمال الرعية، وذلك بنفقدتهم بنفسه وعن طريق عيونه. وهو دائم التفكير في كيفية تطوير مجتمعه. فقد أشار علي عمرو بن العاص ببناء

قناة السويس لتحمل الغلال من مصر إلي الحجاز، وأنشأ الدواوين لأول مرة في الإسلام حينما شعر بالحاجة اليها (أبو سن ، ١٩٩٦م، ص١٢٦)

ثالثاً: الخصائص القيومية: وهي عبارة عن ثمانية سمات جاءت كما يلي:

١- سلامة العقيدة الصحيحة

أن أول ما يتطلبه الإسلام من المسلم أن يكون مؤمناً بالله حق الإيمان وثيق الصلة به دائم الذكر له والتوكل عليه ، يستمد منه العون مع أخذه بالأسباب ، ويلمس في أعماقه أنه بحاجة دوماً إلى قوة الله وتأييده مهما بذل من جهد ومهما أتخذ من أسباب (محمد، ١٤٠٨ هـ، ص ٤٥) لقوله تعالى ﴿قد جاءكم من الله نور وكتاب مبين يهدي به الله من اتبع رضوانه سبل السلام ويخرجهم من الظلمات إلى النور بإذنه ويهديهم إلى صراط مستقيم﴾ (سورة المائدة: ١٥-١٦)

٢- العدل

إن علاقات العمل في ظل الإسلام تقوم أساساً على العدل والمساواة لقوله تعالى ﴿وإذا قاتم فاعدلوا ولو كان ذا قربى﴾ (سورة الأنعام: ١٥٢) والعدالة كسلوك عام أمر هام وضروري في مواقف إدارية عديدة كما في التحقيقات وعند الإدلاء بالشهادة، أو الحكم بين المتخاصمين وفي تقويم أداء العاملين كما أنه نوع من أداء الأمانة (صائغ، ١٤١٦ هـ، ص ٢٥)

٣- الخلق الحسن

ينبغي أن يكون القائد علي خلق يجمع بين الشدة واللين ويستخدم كل منهما في موضعه، وأن يكون رؤوفاً رحيماً عادلاً في حكمه إذا حكم، يهتم بأمور من معه، ينصحهم إذا أخطأوا ويشجعهم إن أحسنوا. يسمع منهم ويهتم بأمورهم ويساعدهم ويحل

مشاكلهم يقول الله تعالى ﴿ لقد من الله على المؤمنين إذ بعث فيهم رسولا من أنفسهم يتلو عليهم آياته ويزكيهم ويعلمهم الكتاب والحكمة وإن كانوا من قبل لفي ضلال مبين ﴾ (سورة آل عمران: ١٦٤)

٤- الأمانة والاستقامة:

القدوة القائد أمين ومستقيم لقوله صلي الله عليه وسلم (إذا ضيعت الأمانة فانظروا الساعة، قيل يا رسول الله وما اضاعتها: قال: إذا اسند الأمر إلى غير اهله فانظروا الساعة) (رواه البخاري) فمن الأمانة وضع كل شخص في المكان الجدير به واللائق له فلا يسند منصب إلا لصاحبه الأحق به ولا تملأ وظيفة إلا بالرجل الذي ترفعه كفايته إليها.

٥- الصدق:

إن الصدق من الصفات الأساسية التي تلازم الفرد المسلم سواء كان مسئولاً أم تابعاً لقوله تعالى ﴿ يا أيها الذين آمنوا اتقوا الله وكونوا مع الصادقين ﴾ (سورة التوبة: ١١٩) فعلي القائد أن يتحلى بهذه الصفة لأنه في موقع المسؤولية. كما أنه القدوة لمن تحته من العاملين لقوله عليه الصلاة والسلام (عليكم بالصدق، فإن الصدق يهدي على البر، وإن البر يهدي على الجنة، وما يزال الرجل يصدق، ويتحرى الصدق حتى يكتب عند الله صديقاً، وإياكم والكذب، فإن الكذب يهدي على الفجور، وإن الفجور يهدي إلى النار، وما يزال الرجل يكذب ويتحرى الكذب حتى يكتب عند الله كذاباً) (رواه البخاري ومسلم وابو داود والترمذي)

٦- الرحمة

ينبغي للقائد أن يكون رؤفاً رحيماً عادلاً في حكمه إذا حكم يهتم بأمور رعيته ينصحهم إذا أخطأوا ويشجعهم إن أصابوا، ويجادلهم بالحسنى حتى يقنعهم أو يقتنع

بأرائهم لقوله تعالى ﴿ وما أرسلناك إلا رحمة للعالمين ﴾ (سورة الأنبياء: ١٠٧) فعن طريق الرحمة وحسن المعاملة وتوطيد العلاقة مع المرؤوسين يستطيع القائد أن يحقق لمؤسسته الخير الكثير (أبو سن، ١٩٩٦م، ص ١١٤) ويقول الرسول الكريم: (من لا يرحم الناس لا يرحمه الله)، ويقول (إن الرفق لا يكون في شيء إلا زانه ولا ينزع من شيء إلا شانه)

٧- العفو عند المقدرة:

فإنه تعالى يأمر رسول الهدى وهو قائد الأمة الإسلامية بالأخذ بالعفو حيث يقول تعالى ﴿خذ العفو وأمر بالعرف وأعرض عن الجاهلین﴾ (سورة الأعراف: ١٩٩) والإداري المسلم إذا عفا وهو قادر فإنه بذلك يجعل مرؤوسه يحرص على أن يسلك السلوك الصحيح وأن يكون ذا انتماء صادق لعمله. (صائغ، ١٤١٦هـ، ص ٢٧)

٨- الإيثار والإخاء:

الإيثار صفة قيادية من شأنها ربط القلوب والحث على التفاني في العمل، وتقديم الإنسان لأخيه عن رضاً ما هو في حاجة إليه، أما الإخاء فهو يقتضي التآلف والتعاون وحسن الرعاية والعمل في سبيل رفعة الآخرين. يقول الله تعالى ﴿واعتصموا بحبل الله جميعاً ولا تفرقوا﴾ (سورة آل عمران: ٣) ومن الأخوة أن يشعر القائد المسلم أن الإيثار صفة قيادية من شأنها ربط القلوب والحث على التفاني في العمل وتقديم أخ لمن يعمل معه، كما أن واجبات الأخوة توجب عليه النصح لمن معه. (المطيري، ١٤١٧هـ، ص ٢٤٢)

المبحث الثالث : القيادة الفعالة للتغيير

إن التغيير الخاص بالمنتج الإنساني سنة من سنن الحياة، وضرورة من ضرورات بقاء الإنسان في هذا الكون ، نعيشه ونعايشه منذ بدء الخليقة إلي أن يرث الله الأرض ومن عليها، وللتغيير أبعاد كثيرة تتفق مع طبيعة منظمات الأعمال حيث الحركة والنمو والتأثير المتبادل بين المتغيرات البيئية والنظم الإدارية المسؤولة عن التكيف مع هذه المتغيرات من أجل تطوير منظمات الأعمال وتحديثها .

وحيث يتلازم مع التغيرات السريعة والمتلاحقة التي نعيشها في عالم اليوم، الاهتمام بالتعليم كاستراتيجية قومية كبرى لكل شعوب العالم المعاصر علي اختلاف شاكلتها، النامي منها والمتقدم علي السواء، ويلعب التعليم دوراً هاماً في حياة الشعوب وفي تحديد مقدراتها ومصيرها. (القرشي ، ١٤٢٠هـ، ص ٣٩)

لذا فإن مواكبة التغيرات الحادثة في التعليم خاصة تتطلب "إدارة تتفهم أثر هذه المتغيرات علي أدائها، تستشرف معالمها وتدرک أبعادها وتجيد التخطيط لإحداث التغيير وإنجاحه والتكيف معها والتغلب علي مقاومة التغيير. إدارة لا تتمسك بالقديم المألوف ولا تخشى التغيير تحسباً لمخاطره وتجاهلاً لعوائده الإيجابية، وهكذا لم تعد الإدارة بأساليب الأمس مناسبة مع تحديات الغد ولا مساعدة علي تحقيق أهداف التنمية" (القاضي، ١٩٧٩م، ص ص ٥-٦)

وفي سياق افتراض الباحثة أن مدير المستقبل يحتاج إلي خصائص قيادية متكاملة ليتمكن بجدارة من قيادة عملية التغيير التي أصبحت تحدياً من تحديات العصر الحالي ، ومن خلال تاهيله قائداً متمكناً من مقومات إدارة التغيير .

مفهوم إدارة التغيير

يرتبط مفهوم إدارة التغيير بإعتباره عملية مقصودة، واعية بالتطوير الإداري من جانب؛ ثم بأهمية الاستجابة للتغيرات في بيئته المنظمة من جانب آخر .

وهذا ما يشير إليه (شريف، ١٩٩٧م) في أن " التغيير في كونه عملية إدارية وملحة للمنظمات المعاصرة ، يفرض القول بأن المشكلة لم تعد هل تتغير المنظمات أم لا، بل لقد أصبحت كيف يمكن إدارة عملية التغيير بطريقة أكثر فاعلية ، حيث أن الفشل في إدارة التغيير قد يؤدي إلي نتائج قد تكون أخطر من تجاهل أو عدم مسابرة التغيير" ص ٣١٧

أما الأعرجي (١٩٩٥م، ص٢٣) فيعرض لنا مجموعة من التعريفات للتغيير والتطوير الإداري والتي توضح الارتباط بينهما كنتاج أساسي لعملية التغيير وهي:

- التغيير هو إعادة توزيع الموارد وتغيير الناتج النهائي" .
 - التغيير هو " تغيير أنماط السلوك والمفاهيم والأفكار وممارسات الأفراد"
 - التغيير هو " الجهود الهادفة إلي تحقيق تغييرات أساسية مرغوبة في الإدارة العامة في تحسين الإمكانيات الإدارية في مجمل الجهاز " .
- ويمكن تقسيم التغييرات في المنظمات إلي تغييرات داخلية وخارجية . وفيما يلي توضيحاً لكل منها. (ماهر ، ١٩٩٧م ، ص ٤٣٥-٤٣٦).

أ- تغييرات خارجية ، وتتمثل أهمها في :

- زيادة حدة المنافسة بين المنظمات، ولجوء المنافسين إلي طرق ووسائل تهدد مكانة المنظمة .

- التغيير السريع في الأساليب الفنية (التكنولوجيا) المحيطة والتهديد بتقادم سلع وخدمات المنظمة .
- التغييرات في هياكل القيم الاجتماعية مثل قيم التعليم، والفرق بين الأجيال وتطلعات الشباب .

ب- تغييرات داخلية، ويتمثل أهمها في :

- تغييرات في الأساليب وإجراءات العمل ومعاييرها .
 - تغييرات في هيكل العمالة والوظائف وعلاقات العمل .
 - تغييرات في أساليب التخطيط والتنظيم والتنسيق والرقابة .
 - تغييرات في علاقات السلطة والمسؤوليات .
- وإذا كان التغيير سمة أساسية للمنظمات المعاصرة يفرض عليها التكيف مع التغييرات الحادثة سواء كانت داخلية أو خارجية، فإن ذلك يعني أن هدف إدارة التغيير يتمثل في التغيير الجذري لكافة أبعاد التغيير ومحدداته. كما أن المدخل الإداري للتغيير والتطوير الإداري يجعل المنظمة الإدارية تتغير جميعها من حيث: (السلمي، ١٩٩٨م، ص ٢٣)

- الأهداف والتوجيهات
- الأساليب والوسائل
- الأسس والمعايير
- السياسات والاستراتيجيات
- الهيكل والعلاقات

من خلال ما سبق يمكن أن المدخل الشامل لإدارة التغيير هنا يرتبط بمفهوم معاصر في الإدارة وهو مفهوم هندسة التغيير ، أو إعادة البناء ، أو هي هندسة التغيير لعمليات الأعمال ، وهي كلها مأخوذة من كلمتي الهندسة والإدارة، وقد عرف (سلطان، ١٩٩٦م) هندسة التغيير " بأنها إعادة التصميم الجذري والسريع للعمليات الاستراتيجية والتي لها قيمة مضافة ، وكذلك إعادة التصميم الجذري والسريع للنظم والسياسات والهياكل التنظيمية التي تساند تلك العمليات، كل ذلك للوصول إلي انسياب في العمل وإنتاجية قصوى" ص ٢٣

ولتوضيح الفرق بين التغيير الجذري أساساً لإدارة التغيير والتغيير المحدود هدفاً مؤقتاً في شكل (٥-٢)، من خلال المقارنة التالية :

(شكل رقم ٥-٢)

الفرق بين التغيير الجذري في كونه متطلباً أساساً لإدارة التغيير والتغيير المحدود

التغيير المحدود	هندسة التغيير
نتائج محدودة	أ- من حيث النتائج : نتائج قصوى
من أسفل إلي أعلى	ب- من حيث المسؤوليات : من أعلى إلي أسفل
تغيير في الأداء	ج- من حيث الأنشطة : تغيير في العملية
تقنية أو اجتماعية	د- من حيث الحلول : تقنية واجتماعية
أهداف محدودة	هـ- من حيث الأهداف : أهداف عديدة

*المصدر : (سلطان ، ١٩٩٦م ، ص ٣١)

يشرح الشكل السابق رقم (٥-٢) الفرق بين هندسة التغيير وبرامج التحسين المحدود والمستمر في نقاط مهمة ، حيث تعتمد هندسة التغيير علي التغيير في العمليات والأنشطة من خلال إعادة التصميم الجذري ، بينما تعتمد برامج التحسين والتطوير المحدودة علي تغيير في الأداء ، كما أن أهداف هندسة التغيير أهداف تجمع بين التكنولوجيا واستخداماتها الاجتماعية بينما تركز برامج التحسين والتطوير المحدود علي أي منهما فقط .

ولتحقيق الربط بين هندسة التغيير بوصفها عملية إعادة التصميم الجذري لكافة أبعاد التنظيم الإداري وإدارة التغيير مدخل للتطوير الإداري ، فإنه يمكن القول بأن هناك تحولات عديدة في بيئة العمل تتمثل فيما يلي : (القاضي ، ١٩٩٧م ، ص ٦٤)

- تتحول وحدات العمل من إدارات وظيفية تخصصية إلي فرق عمليات .
- تتحول الوظائف من مهام بسيطة إلي أعمال مركبة .
- يتحول دور الوظيفة من العمل المراقب إلي العمل المستقل .
- يتحول الإعداد الوظيفي من التدريب إلي التعلم .
- تتحول معايير الترقية من الأداء إلي القدرة .
- يتحول المديرين من مشرفين إلي موجهين .
- يتحول التنظيم من هرمي إلي أفقي .
- يتحول المسؤولون من مراقبين إلي قياديين .

وتعد التحولات السابقة في بيئة العمل للمنظمات المعاصرة من أهم ملامح وأساسيات إدارة التغيير في تبني نماذج إدارية غير تقليدية تحقق المرونة الكافية للتلاؤم مع التطورات المتلاحقة في عصرنا الحاضر عموماً ، وفي بيئتنا العربية خاصة ، وإذا ما أريد لمنظماتنا البقاء والاستمرار والقدرة علي تحقيق الأهداف بكفاءة عالية .

متطلبات إدارة التغيير الناجم :

التغيير يحتاج إلى قوة لتحريك الأفراد والموارد إلى الوضع المرغوب ويسبق ذلك تحديد أبعاد التغيير وبناء الدعم والتحالف مع الزملاء والرؤساء، ويحتاج التغيير الناجح إلى توفير معلومات مناسبة وحرية التصرف لمن سيحدثون التغيير والتزامهم به، والتي مشاركة المعنيين بالتغيير في كافة مراحلها وتحديد الوسيلة المناسبة للتغيير ودمج الأفراد في فريق واحد وتحقيق اتصالات فعالة لتذليل العقبات التي تقف أمام التغيير .

كما يحتاج التغيير إلى التزام الإدارة العليا بالقيم الجديدة والضغط من أجل تحقيقها والتي توفر قيادة رمزية تمثل قدوة حسنة والتي تحفيز الموظفين .

ويتفق معظم الكتاب علي أن النجاح في إدارة التغيير يقتضي مراعاة ما يلي:

(شوشة، ١٩٩٩م ، ص ص ٢٩٩-٣٠٠)

تحديد استراتيجية المنظمة في التغيير من خلال تقييم علاقة التغيير بالأهداف المستقبلية وأولويات المنظمة وأثره علي أجزاء ومكونات المنظمة- تحقيق مرحلة التغيير بجعله علي مراحل تبدأ بإدراك الحاجة إلى التغيير ثم إحداث التغيير ثم الاستقرار- التداخل والمشاركة بين المعنيين بالتغيير وذلك من أجل الحصول علي الالتزام والتعاون- تغيير سلوك الأفراد والجماعات وكذلك ثقافة المنظمة كي تتناسب مع ظروف التغيير- الاهتمام بوكلاء التغيير وهم الذين في المواقع التنظيمية حالياً أو الذين سيتولواها مستقبلاً (مثل أعضاء الإدارة العليا ومدبرو الإدارات ورؤساء القطاعات والمستشارين)- تأهيل المديرين بخصائص تؤهلهم لإدارة التغيير بنجاح مثل استخدام العلاقات الشخصية والتأثير في الآخرين بعيداً عن الاعتماد علي خطوط السلطة التقليدية وكذلك القدرة علي التحالف مع الآخرين لتحقيق التغيير التنظيمي - مراعاة التغيرات والتحول البيئية من خلال مراقبة توجهات المنافسين والتقليديين وتحليل الحاجة إلى التجديد من أجل مسايرة العصر وكذلك تحديد نقاط القوة المحورية : هنا يجب تحديد المتغيرات الاستراتيجية موضع التغيير بما في ذلك القيم التنظيمية المحورية والمخاطر الواجب

تحاشيها والمتغيرات الحرجة للأداء فالمخاطر الاستراتيجية مثلا ترتبط برؤية الإدارة العليا للمستقبل وبكيفية تطور المنظمة وهذا يؤدي إلى رفع معدل عائد الإدارة من خلال رفع كفاءة استخدام وقت الإدارة العليا وانتباهها مع استكمال ذلك بتكوين المجموعات الخاصة وتحقيق توقعات الموارد البشرية- مراعاة درجة النمو التنظيمي ومدى ملائمة للتغيير المطلوب- مراعاة الأبعاد المتعلقة بقوة الأطراف المعنية بالتغيير : فالقوة تتبع من العلاقات التي تنمو عبر الزمن بين الأفراد والجماعات التي تحدد كيف يؤثر شخص ما علي غيره أو يستجيب له بالنسبة لاختبارات التنظيمية ، وهي بالتالي تمكن الشخص أو الجماعة من جبر الآخرين لعمل شيء ما حتى وان كانوا لا يرغبون فيه .

وظائف قيادة التغيير:

يوضح السلمي (١٩٩٢م، ص٢٧) أن القيادة الفعالة تختلف عن القيادة التقليدية لأنها

تركز علي:

- حفز الأفراد وتسهيل تحولهم إلى القيادة الذاتية.
- إتاحة الفرصة للمرؤوسين للتميز والتفوق بتوفير الاستقلالية في التفكير وحرية العمل .
- مشاركة المرؤوسين في تحمل المسؤولية والبحث عن حلول للمشاكل واتخاذ القرارات .

ويرى (أفندي، ١٩٩٥م، ص٣٦) أن الوظيفة الرئيسية للقيادة هي إحداث التغيير

والقيادة الفعالة هي التي تعمل بدقة وعناية :-

- لاختيار الاتجاه الصحيح للتغيير .
- تحريك الجموع نحو اتجاه أو رؤية محددة .

• تفجير الطاقات الكامنة لأداء أعمال غير روتينية بالاعتماد علي المحفزات الداخلية ، مثل مخاطبة القيم السائدة لديهم وإعطائهم حرية أكبر ، ومرونة في أداء الأعمال بشكل تعاوني .

• توفير المناخ الذي يتيح لهم الاتصال ، وأشعارهم بأهمية الدور الذي يقومون به.

• مكافأة المتميزين بصورة علنية مما يزيد شعورهم بالإنجاز .

ويؤكد حريم علي أهمية دور القيادة المؤهلة للتغيير حيث قال : " إن القيادة القادرة والمؤهلة تعزز عملية إيجاد مناخ من الدعم النفسي للتغيير ، والقائد الناجح يقدم ويعرض التغيير لا علي أساس أنه مطلب شخصي ، أو علي أسس شخصية ، وإنما كمتطلب تقضيه الظروف الموضوعية للموقف" (حريم ، ١٩٩٧م ، ص ٣٦)

مهارات قائد التغيير :-

في قراءة لما جاء به (عامر ، ١٤١٢هـ، ص ص ٥٢-٥٣) من ذكر لمهارات قائد التغيير ، فإن الباحثة وجدت أنه ذكر (٢٠) مهارة هي كما يلي:

- القدرة علي الحركة ، والتحرك السريع وحسن التصرف .
- القدرة علي الأخذ بزمام المبادرة ، والبدء السريع .
- عدم تقديم التغييرات من أجل التغييرات ، ولكن من منطلق محاولة تحقيق الفرص .
- عدم المعاناة من مفاجآت المستقبل .
- توافر سمات القيادة الإدارية الفعالة ، والقدرة علي إنجاز المهام .
- التمتع بالبراعة السلوكية ، كمدخل لا بد منه لحسن معالجة المواقف المختلفة .

- الميل إلى تحديد التوقعات بوضوح .
- عدم تجاهل ردود الفعل ، وشكاوي العاملين .
- الأخذ بأسباب الكفاية من حيث الوقت ، والمال ، والجهد .
- القدرة علي ممارسة معالجات التغيير نفسه .
- حسن تخطيط مجهودات التغييرات ، مع ربطها بالنتائج ، ومتابعة تنفيذ النتائج .
- المشغولية بالتفاصيل ذات الصلة بتحقيق الأهداف .
- الأخذ بدواعي الفعل ، أكثر من دواعي القول .
- القدرة علي التأثير الفعال في المنظمة .
- القدرة علي مزاولة عملية الاتصالات الإدارية بفعالية .
- حسن استقبال الأفكار الجديدة ، والتفاعل معها .
- حسن معالجة المشكلات الفنية ، والإنسانية الناجمة عن التغيير .
- اعتباره للاستعداد التنظيمي ، وأهمية فريق عمل التغيير ، وتطبيقات عوامل النجاح .
- القدرة علي الإقناع ، وكسب المساندة ، وتعضيد الآخرين .
- الاعتقاد في الأساليب التحفيزية ، وإعلان مظاهر النجاح ، دون مغالاة .

أدوار قائد التغيير :-

أما عن الأدوار العملية التي يتصف بها قائد التغيير هي مجموعة في ستة أدوار كما أوردها (عامر ، ١٤١٢ هـ ، ص ص ٦٢ - ٦٣)

١-المبتكر The Inventor

- الذي يضطلع بضلع بتوفيق ، وتوحيد الاتجاهات ، والمعلومات ، لينتج عنها أفكار ، ونماذج، وخطط تغيير معينة .
- ويتحسس ، ويتلمس الصورة الكلية وقيمها .
- كما يتبنى خطط التغيير .

٢-المجدد The Entrepreneur

وهو الذي:-

- يركز علي الكفاية التنظيمية ، والفعالية .
- ويتعرف علي . ويحدد النقاط الحساسة ، واحتمالات المستقبل .
- ويبحث عن مواطن الفرص ، والمزايا الناجمة عنها بجدية ، ونشاط .

٣- الموفق (الموحد) The Integrator

وهو المتمكن من أن :

- يجمع المؤيدين ، والمناصرين لأحداث التغيير .
- يحرص علي كسب التقبل الشخصي ، والتقبل الجماعي لبرامج التغيير
- يضطلع بربط العلاقة بين الخطط العلمية ، والخطط الاستراتيجية ، والجوانب التنظيمية .

٤-الخبير The Expert

وهو من النوع الذي :

- يضطلع بمسئولية المعلومات الفنية ، والمهارات المطلوبة من أجل التغيير .
- و يستخدم المعلومات بمهارة ، ويقوم بعرضها ، وشرحها بطريقة منطقية .

٥- المدير The Manager

- يقوم بتحديد الأولويات ، وتبسيط الإجراءات ، والتعويض في العمل .
- يقوم بتنمية مهارات الآخرين ، مع التأكد من إنجاز الأعمال بالتكلفة القياسية .

٦- الكفيل The Sponsor وهو الذي :-

- يتأكد من تعضيد ، ومساندة المستويات الإدارية العليا في المنظمة .
- يزاول الاتصالات بفعالية ، بغية ملائمة التغييرات لظروف المنظمة .

وخلاصة هذا الفصل هو أن الأدوار الرئيسية المطلوبة ، لإحداث التوازن المنشود بالنسبة لمجهودات التغيير، ومدى الحاجة إلي تركيبة بشرية معينة ، حيث يعمل هؤلاء كفريق عمل من منطلق العلاقة الإعتماضية، والتفاعل المطلوب من اجل التكامل في الأداء، ولا يعني ذلك ضرورة استمرارية لقاءات هؤلاء الأفراد يوميا ، كما هو متبع بالنسبة لجماعات العمل التقليدية ، بل يكفي أن يكون الاتصال مفتوح، وفعال ، بينهم بطريقة أو بأخرى، من خلال تنسيق معين، حيث يستطيع لاعب كل دور أن يستقل بدوره مع قائد التغيير، مادامت المجهودات المشتركة منسقة .

المبحث الرابع : القيادة التحويلية

إن مؤسسات التعليم كانت ومازالت تسعى إلى تنفيذ تغييرات بنائية ضخمة تتناسب مع فترة ما بعد الحداثة ، والواقع أن المؤسسات التعليمية وهي تسعى إلى تحقيق ذلك تواجه نوعاً من الخلط ، وربما الفوضى التي قد تستمر لفترة ما ، وقد يرجع ذلك إلى أن كثيراً من المديرين قد تلقوا تدريباتهم في وقت كانت فيه نظريات القيادة تتمركز حول أساليب المدير الفعال ، ولم تتح لهم فرصة للتعرف علي نظرية القيادة التحويلية وتطبيقاتها .

وحيث إن نظرية القيادة التحويلية لم تدخل مجال القيادة التربوية إلا مع بداية التسعينات من القرن العشرين ، فقد أدى ذلك إلى وجود العديد من الاختلافات حول مفهومها. وعلي الرغم من هذه الاختلافات فقد أتفقوا جميعاً علي أهمية الأخذ بهذه النظرية في مجال التربية في ظل التغييرات والتحولات والتحديات التي تواجه مؤسسات التعليم مع بداية القرن الواحد والعشرين ، وما يصاحبه من تطور تكنولوجي هائل ، وتضاعف سريع للمعرفة ، كما أن بعض الباحثين يؤكدون على ان فشل بعض المؤسسات التعليمية في مواجهة التحدي الخاص بإدارة المصادر البشرية وقيادتها يعود إلى عدم أخذ هذه المؤسسات بنظرية القيادة التحويلية ، وعدم القدرة علي التمييز بين الأدوار الخاصة بالإدارة وتلك الخاصة بالقيادة .

مفهوم القيادة التحويلية:

لقد أهتم الباحثون في مجال الإدارة والقيادة في فترة الثمانينيات والتسعينات من القرن العشرين بالطرق والأساليب التي تساعد القائد علي تطوير المنظمة وبعث حياة جديدة فيها ، فقد كانت نقطة الانطلاق لتحقيق ذلك لدي العديد منهم هي أعمال

ماكجروجر بيزنز (MacGregor Burns) فالقيادة عند بيرنز " تفهم علي أساس أنها عملية يسعي من خلالها كل من القائد والتابعين إلي رفع كل منهما الآخر إلي أعلى مستويات الواقعية والأخلاقية "

فقد أكد بيرنز (Burns) في كتابه القيادة أن الرغبات العالمية الملحة في العصر الحالي تتمثل في الحاجة الشديدة إلى قياده ابتكاريه مؤثرة وان تحقيق هذه الرغبة يعد شيئاً مفقوداً في نظريات القيادة والإدارة الموجودة . لذا فإنه قد سعي إلى تطوير نظرية يمكن من خلالها تحديد دور القيادة في تطوير العالم .

وقد توصل إلى النمط القيادي الذي أطلق عليه القيادة التحويلية " وهو نمط من القيادة يسعي القائد من خلاله إلى الوصول إلى الدوافع الكامنة والظاهرة لدى الأفراد التابعين له . ثم يعمل علي إشباع حاجاتهم واستثمار أقصى طاقاتهم بهدف تحقيق تغيير مقصود" (الهاللي، ٢٠٠١م، ص ١٥)

وفي ضوء هذا المفهوم كما يرى بيرنز (Burns) بأنه ينبغي علي القادة أن يسعوا إلي زيادة الوعي لدى التابعين ، وذلك بالتركيز علي مثل عليا وقيم أخلاقية مثل الحرية والعدالة والمساواة وحب الخير والابتعاد عن نشر مشاعر الخوف والبخل والغيرة والكراهية حيث يتمثل جوهر هذا النمط من القيادة في التركيز علي دور القائد في مساعدة الأفراد في كل أنحاء المنظمة علي الانخراط في مستويات الحاجات ومراحل التنمية الأخلاقية . كما يتمثل الاختيار الحقيقي لوظيفة هذه القيادة في مدى إسهامها في إحداث التغيير الذي يتم قياسه في ضوء الهدف المشتق من الدوافع والقيم الممكنة ..

وهكذا فالقيادة التحويلية تجمع القادة والأتباع في علاقة متبادلة وفعالة ، من خلال فهم الأهداف من قبل الطرفين ويتمثل ذلك في وجود درجة عالية من الفهم حول أمور كثيرة خاصة تلك التي أطلق عليها "بيرنز" " ثالوث القيم " وهي : الحرية والعدل

والمساواة ، ومن خلال هذا الفهم يستطيع القادة تشكيل فتعديل ومن ثم تطوير دوافع الأتباع وقيمهم وأهدافهم ، من خلال الدور التعليمي للقيادة الذي يحول الرغبات الكامنة غير المعلنة إلي حاجات متعلمة يتم استخدامها بعد ذلك في إحداث تغيير ذي مغزى يمثل اهتمامات كل من القادة والأتباع .

وقد قال كولفن (Colvin) إن القيادة التحويلية تركز علي القيم المشتركة وتطوير المرؤوسين، وتحقيق الغايات الكبيرة ،وبالمفاهيم المعاصرة يمكن أن يطلق عليها قيادة القيم ، أو القيادة الاستشرافية أو القيادة التحويلية ، ويؤكد اختلاف القيادة التحويلية عن الإدارة في مجال الأهداف ، والمهارات والقيم والكفاءة ، فالقيادة التحويلية تعمل لخدمة التغيير بينما تعمل الإدارة للمحافظة علي الاستقرار . (Colvin , 1999 , p 1)

ويأتي أيضاً رأي أفوليو (Colvin) بأن القادة التحويليين يكونون في أعلى مراحل النمو الأخلاقي نتيجة لخبراتهم الحياتية مما يساعدهم على التضحية بمصالحهم الذاتية لتلبية احتياجات التابعين (Avolio , 1994 , p 159)

أما باس (Bass) فيرى أن القائد التحويلي يركز علي إعادة ترتيب احتياجات التابعين حسب أهميتها، وليس فقط تلبية الاحتياجات الحالية، وإنما توجيه الاهتمام بالاحتياجات التي تأتي من أعلى درجات الأهمية . (Bass , 1985 , p 65) .

والقيادة التحويلية كما يشير بيرنز (Burns) تتطلب مستويات عالية من أعمال التفكير العقلي، والتضحيات ، ومشاركة التابعين في تحقيق الأهداف المهمة والقيم المشتركة . (Burns , 1992 , p 89) .

بينما أشار فيرهولم (Fairchild) إلى أن القيادة التحويلية تستخدم الإلهام ، والرؤى المشتركة، والقيم لرفع القائد والتابعين إلى أعلى مستويات التفكير، والتحفيز، والروح المعنوية . فالقيادة هنا تدفع الأفراد إلى مضاعفة جهودهم للملائمة لتحقيق الأهداف المشتركة . (Fairchild , 1991 , p 65) .

أنماط القيادة التحويلية :

يرى "بيرنز" أن هناك ثلاثة أنماط (أشكال) للقيادة التحويلية تتضمن مايلي :

أولاً: القيادة العقلانية

ثانياً: القيادة الإصلاحية

ثالثاً: القيادة الثورية

وعلى الرغم من التداخل بين هذه الأنماط وعدم وجود ما يمكن أن يطلق عليه بالحدود القاطعة فيما بينهما ، يمكن تناول بعضها بشي من التفصيل بغرض إلقاء مزيد من الضوء عليها وذلك علي النحو التالي :

أولاً: القيادة العقلانية :

عند الحديث عن هذا الشكل من أشكال القيادة التحويلية لابد من شرح لمصطلح " عقلي " فهذا المصطلح يستخدم للإشارة إلى تبني أفكار ومعارف وقيم معينة ، كما يتناول بشكل نقدي قيما وأهدافاً وغايات تتجاوز الحاجات العملية السريعة ، فالشخص الذي يتعامل مع الأفكار والبيانات التحليلية وحدها يعد منظراً ، أما الذي يتعامل مع الأفكار المعيارية فيعد معلماً أخلاقياً ، وأما الشخص الذي يتعامل مع نوعية الأفكار ويعمل على التوحيد بينها من خلال تصور منظم فيعد عقلانياً ، والقائد العقلاني هو ذلك الشخص الذي تتوفر لديه القدرة علي تغيير المجتمع من خلال تقديمه لأفكار ونظريات جديدة ، والقيادة العقلانية تكون قيادة تحويلية ، لأنها تؤدي إلى تغيير الأفكار والفلسفة ، ويتمثل الحافز بالنسبة للقائد العقلاني في الصراع وطبقاً لإطار الصراع يجد الحلول لمشكلات المجتمع.

ويذهب بيرنز (Burns) إلى أن الفشل في الأيديولوجيات الجديدة لا يعود إلى افتقاد

القيادة العقلانية ، ولكن لأسباب أخرى ، ويؤكد أن نجاح المدرسة العقلانية يتطلب:

- أن تكون هناك علاقة قوية بين مفكري العصر على مدار فترة طويلة من الزمن.
- أن تتوفر لديهم القدرة على بناء الحد الأدنى لمستويات المنظمة، كي يتمكنوا من توسيع ونشر أفكارهم من خلال الوسائل المختلفة كوسائل الإعلام.
- أن تتوفر لديهم مبادئ قوية بدرجة تكفي لتغيير البرنامج التشريعي القائم.
- أن تتوفر لديهم القدرة على تحريك مجموعات قوية ذات اهتمام بإحداث التغيير مع الاهتمام في الوقت نفسه بتعزيز المستويات العالية من القوة الموجودة .
- أن تكون لديهم القدرة على التأثير في إحداث تغيير أساسي سواء من خلال ممثلين لهم من خلال جماعة أو حزب منظم .

ثانياً: القيادة الإصلاحية

إن القيادة الحقيقيين هم الذين يعملون ويتعلمون بواسطة أتباعهم ، بما يؤدي إلى اكتسابهم العديد من المهارات المرتبطة بالخبرات اليومية في مجال العمل والتدريب والتعامل مع قادة وأتباع آخرين . وتعد قيادة الحركات الإصلاحية أكثر أنماط القيادة تطلباً لمهارات أساسية استثنائية ، وذلك بسبب الحاجة الكبيرة إلى تأييد قوي من الأتباع لإحداث تغيير ذي مغزى في الوضع القائم ، وعادة ما تدل القيادة الإصلاحية ضمناً على قيادة أخلاقية ، كما أن الشخص لكي يكون قائداً إصلاحياً حقيقياً ، فإنه لا يحتاج فقط إلى السير بالتدرج ، ولكن أيضاً إلى أن تكون لديه الرغبة في إصلاح المجتمع أو على الأقل إصلاح جانب منه .

ويمكن أن تتحدد العناصر التي تسهم في فشل القيادة الإصلاحية في مجموعة من النقاط يمكن إجمالها فيما يلي :

- سوء فهم وتفسير حاجات الأتباع .

- قد لا يشجع البناء الاجتماعي والسياسي للصراع علي مواجهة القضايا الجوهرية والعمل على حلها .
- غياب الإحساس بالهدف العام .

وعلي الرغم من أن القيادة الإصلاحية تشكل جزءا من القيادة التحويلية، فقد لا يستطيع القائد الإصلاحي تحقيق تغير اجتماعي ملحوظ ، وغالبا ما يحدث ذلك بسبب تقبل القائد الإصلاحي للبناء الاجتماعي والسياسي الذي يعمل من خلاله ، وهذا بالإضافة إلى أن الإصلاح عملية تقع بين التحويلية والإجرائية فهي تحويلية في روحها وإجرائية في إجراءاتها ونتائجها ، وعلى ذلك فالقيادة الإصلاحية من حيث الجوهر تسعى إلى تعديل النظم الموجودة وتحسينها ، ولكنها لا تسعى إلى تغييرها تغييرا جوهريا .

ثالثاً: القيادة الثورية

- الثورة عكس الإصلاح ، حيث إن الثورة تعني إحداث تحول شامل في النظام الاجتماعي بأكمله ، وعلى الرغم من ذلك يحذر بيرنز من أن مثل هذا التحول الكامل غالباً ما يكون نادراً ، كما أن القيادة الثورية الناجحة غالباً ما تكون أكثر ندرة ، ويدلل على ذلك بأن "النينين" قد مكث في السلطة لسنوات قليلة فقط كما أن "ماو" و"فيدل كاسترو" و"قليلين جداً" غيرهما هم الذين يمكن أن ينظر إليهم كقوي تحويلية ، ويؤكد أن أهم خطوة يجب تحقيقها قبل تحول المجتمع تتمثل في إيجاد رؤية مشتركة. وان القيادة الثورية لكي تكون تحويلية وناجحة لابد وأن تتوفر لها عدة خصائص ومنها : (الهاللي ، ٢٠٠١م ، ص ص ٢٦-٢٩) .
- أن تكون القيادة مكرسة تماماً لتحقيق الهدف ومستعدة لنشر الالتزام من خلال بذل الجهد والوقت والمخاطرة بالسجن والنفي والاضطهاد وربما الحياة.

- الثورة مثلها مثل أي قيادة ذكية يجب أن تخاطب رغبات الجماهير وحاجاتهم وطموحاتهم ، وكذلك الدوافع التي قد تكون كامنة ولكن يمكن تحريكها من خلال وسائل الدعاية والإحداث السياسية .
- الثورة تتطلب الصراع - شأنها شأن أي قيادة - ولكن نجد أن مستوي الصراع في القيادة الثورية يكون أعلى بكثير منه في أي نمط آخر من أنماط القيادة.
- بشكل مجمل يجب أن تتضمن عمليات القيادة الثورية رفع مستوي الوعي السياسي والاجتماعي لدي كل من القادة والاتباع .

خصائص القائد التحويلي: (الهواري ، ١٩٩٩م ، ص ص ٤٧ - ٤٨)

- القائد التحويلي ينظر إلي نفسه علي أنه وكيل تغيير والتغيير في نظره رحلة وليست نقطة وصول .
- القائد التحويلي شخص شجاع محب للمخاطرة المحسوبة. لا يحب الأحوال المستقرة من أجل تحسين الأحوال . إنه شجاع في مواجهة الواقع .
- القائد التحويلي يؤمن بقيمة الناس . إنه ليس دكتاتوراً . إنه قوي ولكنه حساس لمشاعر البشر فهو يسعى إلي تزويد البشر بالطاقة .
- القائد التحويلي موجه بالقيم الأخلاقية ويتصرف في ضوءها .
- القائد التحويلي يتعلم طول العمر ، وعندما يخطئ ينظر إلي الخطأ على أنه تجربة استفاد منها .
- القائد التحويلي قادر علي التعامل مع الغموض والمواقف المعقدة .
- القائد التحويلي صاحب رؤية ، يحلم ويتخيل ويترجم تلك الأحلام إلي حقائق .

وظائف القائد التحويلي

يحدد الهواري وظائف القائد التحويلي في التالي :

١- إدراك الحاجة للتغيير

التحقق من مدى الحاجة للتغيير ثم إقناع مرؤوسيه بمدى الحاجة للتغيير عن طريق ما يتمتع به من جاذبية وقدرات إلهامية والعمل علي استثارة عقولهم ، والرقي بمستوى حاجاتهم إلى ما يتعدى مجرد إشباع الحاجات الفسيولوجية .

٢- صياغة الرؤية والرسالة

أ- صياغة الرؤية : تعتبر الرؤية أحد أهم عناصر التغيير التنظيمي ، ويعتقد كثير من منظري الإدارة بأن الرؤية هي جوهر القيادة ، فأى محاولة تغيير يجب أن تبدأ برؤية واضحة للاستراتيجية الجديدة وكيفية تنفيذها.

ب- صياغة الرسالة : الرسالة هي عبارة مكتوبة تحدد الغرض الذي من أجله قامت المنظمة وتعمل علي تحقيقه.

ويضيف الهواري أن الرسالة هي بيان مكتوب يوضح اتجاه المنظمة ويجب علي مجموعة أسئلة مثل:

- الغرض الذي من أجله أنشأت المنظمة فمثلاً لكل جامعة رسالة مكتوبة تحدد الغرض من وجودها وتحدد الأهداف التي تعمل علي تحقيقها .
- القيم والقناعات المشتركة : أي القيم والأخلاق التي تؤطر عمل المنظمة .
- الاستراتيجية والمسارات الرئيسية : كالاتمام بالجودة والتركيز على نوعية معينة من الإنتاج.

٣- اختيار نموذج للتغيير

ينبغي للقائد التحويلي أن يحدد إطار عمل للسير بعملية التغيير في ضوءه، وأن وظيفة النموذج هو تحديد الخطوات التي ينبغي أن يسلكها القائد وهو يدير عملية التغيير في إدارته .

٤- تكوين الاستراتيجية الجديدة

المقصود بالاستراتيجية الطريق أو المسار الذي تحدده قيادة المنظمة لتحقيق أهداف التغيير علي أن تتوافق الاستراتيجية مع الرؤية والرسالة ونموذج التغيير ، ويتفق المفكرون الإستراتيجيون حسب الهواري علي ضرورة المرور بالمراحل التالية في تكوين الاستراتيجية:

أ- مرحلة وضع الرؤية والرسالة.

ب- مرحلة تحديد الأهداف .

ج- مرحلة التحليل الاستراتيجي الرباعي "S.W.O.t" والذي يقصد به المسح البيئي الداخلي والخارجي لمعرفة حالة المنظمة في أربع حالات هي : نقاط القوة، ونقاط الضعف، والفرص المتاحة أمامها ، والتهديدات الخارجية للمنظمة .

د- مرحلة وضع البدائل الاستراتيجية واختيار المناسب منها .

هـ- مرحلة التنفيذ والمتابعة .

٥- غرس الالتزام من خلال ثقافة المنظمة

لكل منظمة ثقافة خاصة بها تحدد معالم هويتها وتميزها عن غيرها من المنظمات الإدارية الأخرى، والجامعة كمنظمة إدارية لها ثقافة هي عبارة عن السلوك والعادات والتقاليد والقيم والمشاعر المشتركة السائدة بين منسوبي الجامعة .

ويأتي هنا دور القائد التحويلي في كيفية غرس الالتزام بالتغيير وتحقيق أهدافه من خلال إيجاد بعض القيم والقناعات والمشاعر بين العاملين بأهمية هذا التغيير وضرورة المساهمة في نجاحه ، واستخدام الحوافز والمكافآت لتعزيز الالتزام والالتفاف حول عملية التغيير من قبل العاملين بحيث تسود قيم وقناعات ومشاعر بضرورة التغيير، وبالتالي العمل علي تحقيقه وجني ثماره.

٦- إدارة الفترة الانتقالية

إن القائد التحويلي هنا في مرحلة هامة وخطيرة وفي نفس الوقت فهو أمام تيارين متصارعين، تيار داعم للتغيير يتمثل في القوى المساندة للتغيير من أشخاص وإمكانات مادية، وتيار مقاوم للتغيير، يتمثل في قوى مقاومة التغيير، مثل المعوقات التنظيمية، والفردية ، لذا ينبغي علي قائد التغيير أن يستخدم قدراته ومهاراته في تعزيز قوى الدفع وتقليل مقاومة قوى الضد، ويمكن أن يستخدم أكثر من استراتيجية في هذه المرحلة من استراتيجيات التغيير .

ويمكن أن يدير القائد هذه المرحلة من خلال ثلاث خطوات متعاقبة حددها (كارت لوين) بالشكل التالي : (الهواري، ١٩٩٦م، ص ص ٧٥ ٧٧).

- الخطوة الأولى : التمهيد للتغيير
- الخطوة الثانية : التغيير
- الخطوة الثالثة : تثبيت التغيير.

القيادة التحويلية في المجال التربوي

في الجزء تدرس الباحثة جانبان مهمان وهما أولاً طبيعة القيادة التحويلية وعلاقتها بالمجال التربوي ، وثانياً: موقع الإدارة التحويلية في طبيعة الإدارة التعليمية.

أولاً: طبيعة القيادة التحويلية وعلاقتها بالمجال التربوي

يرى كلات ورثي (Clatworthy) "أن القيادة التحويلية هي عبارة عن عملية يمكن لمؤسسة تعليمية أن تستخدمها كي تتحول إلي نظام تعليمي ، ومن ثم تكتسب كفاءة جديدة" (Clatworthy ,1982,p 7)

أما بليدون (Blead) فيرى أن القيادة التحويلية هي نمط من القيادة يؤدي إلي وجود ارتباط بأفكار قادة الفكر والتطوير المتابعين لتطور المشهد الإنساني " (توفيق، ٢٠٠٠م، ص ٩)

ويشير بيفن (Beave) إلي أن القيادة التحويلية تتم في إطار تتوافر فيه مجموعة عناصر تشمل

- وجود أزمة
- وجود معاناة أو ألم
- وجود قائد
- وجود رسالة مؤثرة تساعد علي التحرر من الأزمة. (Beaven,1989,p2)

ويؤكد كرو (Crow) أن القيادة التحويلية تحدث عندما " تكون هناك فلسفة مشتركة لكل من القادة والأتباع ، يرفع من خلالها كل طرف الطرف الأخر إلي مستويات أعلى من الدافعية ، وتساعد علي تطوير الفهم للحاجات والطموحات والقيم " ويذهب إلي أن القادة

التحويليّين يكون لهم دور تعليمي مهم ، وتكون لديهم القدرة علي توحيد الأفراد ذوى الاهتمامات الفردية من خلال العمل على تحقيق أهداف عليا تؤدى إلي إحداث تغيير مؤثر وذي مغزى وله طابع تحويلي في المؤسسة التعليمية. (row , 1995,p 356)

أما **توماس سيرجيو فاني (Tomas Sergiovanni)** فيؤكد علي أهمية القيادة التحويلية وإمكانية تطبيقها في مؤسسات التعليم وذلك لعدة اعتبارات يمكن إجمالها فيما يلي :

- أنها قيادة فنية تتضمن أساليب إدارية علي درجة عالية من الأهمية .
- الحاجة إلي القيادة الثقافية التي يقصد بها قيام القيادة بتوضيح وتعزيز القيم والمعتقدات والجوانب الثقافية التي تسمح للمؤسسة التعليمية بتطوير وتنمية شخصية متفردة لنفسها مع مرور الوقت .

ويذهب **سيرجيو فاني (Sergiovanni)** إلي أن الأبعاد الفنية والتربوية والإنسانية هي التي تساعد المؤسسة التعليمية في أن تتحول إلي مؤسسة أكثر فعالية ، أما الأبعاد الرمزية والثقافية فهي التي تساعد المدرسة علي التميز . (Sergiovanni , 1996,p 65)

وفي عام ١٩٩٤ أجري **ليثوود (Leithwood)** دراسة عن القيادة التحويلية أكد من خلالها أن القيادة التحويلية ترتبط بعلاقة خاصة بمناخ التغيير السائد في مؤسسات التعليم وتوصل إلي أربع مقدمات منطقية رأي أنها تؤكد أهمية القيادة التحويلية في مؤسسات التعليم في العصر الحاضر هي:

- أن نظرية القيادة التحويلية تتضمن تعزيز الدافعية ونشرها بين جميع أعضاء المنظمة التعليمية بما يؤدي إلي بذل الجهد الإضافي المطلوب لإحداث تغيير ذي مغزى
- أن التركيز في الوقت الحاضر علي تميز المدارس يتطلب تغييرات منتظمة حيث إن مثل هذه التغييرات تسمح للمدارس بعمل الأشياء -التي عادة ما تقوم بها - بكفاءة وفعالية أعلي دون تغيير هذا الأشياء

- أن التغييرات المنتظمة التي تتضمن دعم وتنمية القيم والثقافة الراسخة للمدرسة يمكن أن تتحقق بشكل جيد من خلال نظرية القيادة التحويلية
- أن الإعداد المهني المستمر للمعلمين المطلوبين لمدارس اليوم يتطلب تنفيذًا علي درجة عالية من المهارة لعمليات القيادة التحويلية (Leithwood, 1996, p 490)

ويمكن إجمال الجهود البحثية حول القيادة التحويلية في المجال التربوي

في أربع أبعاد علي النحو التالي :

- **البعد الأول :** يتعلق بتطوير رؤية مشتركة بالنسبة للمؤسسة التعليمية ويتطلب ذلك وجود نوع من الإجماع بين كل أفراد المؤسسة التعليمية حول أهدافها وألويات هذه الأهداف والتمسك بدرجة عالية من توقعات الأداء للوصول إلي أفضل النتائج
- **البعد الثاني :** يدور حول اهتمام الأفراد ، ويتضمن الدعم الفردي والاستشارة العقلية ونماذج للممارسة المهنية في كل مستويات المؤسسة التعليمية .
- **البعد الثالث :** يركز علي المشاركة في القيادة ، بمعنى أن يتم اتخاذ القرار بطريقة ديمقراطية وتكون المسؤولية جماعية من خلال أنشطة قيادية تشجع المؤسسة علي تحقيق الأهداف
- **البعد الرابع :** يركز علي دور القيادة في تعزيز ثقافة المؤسسة التعليمية ، فالقيادة يجب أن تستخدم آليات متنوعة لاستثمار وتعزيز التغيير الثقافي ، وذلك من خلال استخدام رموز وطقوس تعبر عن القيم الثقافية ، ومن هنا تكون القيادة مطالبة بأن تشارك في الاتصال المباشر والمتواصل حول المعايير والقيم والمعتقدات الثقافية بالإضافة لمشاركة الآخرين في السلطة وتحمل المسؤولية

وعند الحديث عن علاقة القيادة التحويلية بالتربية من المهم هنا الإشارة إلي أن كثيرا من الباحثين يركزون علي الأبعاد الثقافية والرمزية للإدارة التعليمية ، وذلك من منطلق أن الأبعاد المتعلقة بالإدارة والمحاسبة والمعرفة تعد أبعاد مهمة تميز المؤسسات التعليمية، لكنها لا تكفي وحدها لإحداث هذا التميز. ومن بين هؤلاء " ليثوود" الذي يرى أن القيادة التحويلية تعني - بصفة عامة - المساعدة في تحديد هوية ثقافية باستخدام لغة رمزية وطقوس تعمل علي تعزيز هذه الهوية الثقافية وتؤكد استجابة المؤسسة التعليمية للظروف المتغيرة في بيئتها ، كما أنها تتطلب قدرة علي مشاركة الآخرين الالتزام نحو إحداث التغيير.

وفي ضوء ما سبق يمكن للباحثة القول بأن القيادة التحويلية هي عملية تتضمن عددا كبيرا ومتنوعا من المتغيرات المتداخلة التي تعمل في أي وقت نريده ، وعلي ذلك فقد يكون من الصعب تحديد وصف مكتوب للعملية يتضمن خطوات ثابتة وفي محاولة لاستخلاص نتائج بعض الدراسات السابقة التي تمت في هذا الشأن وخاصة فيما يتعلق بممارسات المديرين في مؤسسات التعليم ، يمكن تحديد قائمة بالممارسات التي بواسطة القادة التحويليين وعلي ذلك النحو التالي:

- الرؤية المشتركة
- بناء بيئة تعليمية
- التركيز علي القدرات والقيم الفردية
- تعزيز ونشر التطوير المستمر
- تعزيز الاستقلالية والثقة بالنفس
- دعم الاتباع

- استبعاد الخوف من المؤسسة التعليمية
- تشجيع المشاركة والتعبير عن النفس
- الدفاع عن القيادة المشتركة
- التركيز علي المخرجات الحقيقية

ولكي يتمكن القادة من القيام بهذه الممارسات في المؤسسات التعليمية، لابد من توافر عدد من الأساليب والوسائل التي تساهم علي ذلك.

وسوف تعرض الباحثة بعضاً من الأساليب والوسائل علي النحو التالي :

▪ **المجموعة الأولى :** تركز علي تنمية مهارات التفكير عالي التنظيم لدي الأفراد، وتشمل البدء مع العقليات المبتدئة ووضع أهداف مرنة وتشجع الأشخاص علي رؤية الأشياء بطرق مختلفة فعندما ينظر الأفراد إلي الأمور من الزاوية التي تمكنهم من تعلم شئ إذا ما نظروا إليها نظرة مختلفة، غالباً ما يعكسون افتراضات أساسية ووجهات نظر تتعكس بدورها علي إدراكهم للحقيقة وفي هذا الإطار يكون وضع أهداف شخصية مرنة عاملاً مساعداً للأفراد علي التفكير بحرية أكثر واستخراج أفضل ما بداخلهم وما حولهم.

▪ **المجموعة الثانية :** تتعلق بالاتصال بين أعضاء الجماعة، وتتضمن الاتصال الفعال وقواعد المحادثة وتنمية الرؤى المشتركة والتغذية الراجعة البناءة . فالقادة الذين يسعون إلي تطوير مهارات الاتصال يتحدثون بأمانة وشمولية ويستمعون بتعاطف كي يتمكنوا من الوصول إلي الإطار المرجعي للطرف الآخر وعندما تكون هناك قواعد أساسية للحوار المشترك، يستطيع الناس مناقشة المواقف الصعبة في بيئة بعيدة عن التهديدات، كما يتمكن الأفراد ذوو الرؤى المتباينة في هذه البيئة من بناء فهم مشترك للحقائق كما يتمكن القادة من تقديم تغذية راجعة موجبة وبناء لأطراف تلك الحوارات.

▪ **المجموعة الثالثة :** تتعلق بضرورة استمرار تركيز المؤسسة التعليمية علي الرفض الذي قد يقابل به التغيير وتحديده والتميز بين الملاحظات والقياسات وتحديث مقاومة التغيير ورفضه من خلال عدم موافقة الناس علي السياسة الرسمية أو سبب النماذج العقلية المغلقة . وقد يرى البعض أن مبادرات القيادة في فتح خطوط اتصال مع رافضي التغيير تعد مبادرات عديمة الجدوى ولكنها قد تساعد الناس علي التميز بين الملاحظات والآراء الموضوعية كي يتمكنوا من رؤية النتائج التي يتوصلون إليها أو القياسات السالبة التي يقومون بها استنادا إلي افتراضات متحيزة .

▪ **المجموعة الرابعة :** تركز علي تطوير الاتجاه نحو القدرة علي العمل في كل مستويات المؤسسة التعليمية ، ويمكن تنفيذ ذلك من خلال تخطيط مشروعات قابلة للتطبيق تتضمن أهدافا قصيرة المدى قابلة للقياس يمكن تحقيقها من خلال المصادر المتاحة والسلطة القائمة والاستعداد المتوفر لإحداث التغيير ، ويمكن للقيادة متابعة هذه المشروعات من خلال إخضاع المرعوسين للحسابية . (الهاللي ، ٢٠٠١م ، ص ٣١-٣٤)

تطبيقات (Yuki) لنظرية الإدارة التحويلية :

ويحدد يوكل (Yuki) عدة تطبيقات لنظرية الإدارة التحويلية في المنظمات يقترح من خلالها عدة نقاط ، يرى أنها مهمة وضرورية لقيادة المؤسسات التعليمية الذين يسعون لأن يصبحوا قادة تحويليين ، وقد رأي الباحث أن يتناول هذه النقاط بالتحليل والمناقشة في إطار الأنشطة والعمليات التي يكون من الضروري علي القيادة القيام بها وتسهيلها ونشرها بين الجماعات المختلفة التي تشكل مجتمع المؤسسة التعليمية .

إن قادة المؤسسات التعليمية يجب عليهم - أولاً وقبل كل شيء- أن يهتموا بتطوير رؤية واضحة تستجيب لحاجة إنسانية عامة تجعل الأفراد يشعرون بالثقة في أنفسهم وتشكل مصدراً للتقدير الذاتي والهدف المشترك وتتضمن صورة مثالية لمواطن القوة ومواطن الضعف في المؤسسة وتتطلق من فهم واضح ومشارك للوضع الحالي بهذه المؤسسة. ويذهب "يوكل" إلي أن هذه الرؤية يجب أن تكون نتاجاً مشتركاً للخبرة والاهتمامات الشخصية والبدئية والظروف المحيطة.

وبالطبع فهذه الرؤية لا تكفي وحدها ، ويكون من الضروري أن يبادر القادة بوضع إستراتيجية لتنفيذ هذه الرؤية لا تقتصر علي مجرد وضع خطة مكتوبة بشكل جيد، لأن هذا الشيء لا يؤدي إلى تنفيذ الإستراتيجية ، فالإستراتيجية يجب أن تتبع من الأوضاع الحقيقية للأشخاص المشاركين فيها ، كما يجب أن ينصب التركيز علي عمليات الاتصال والتحصيل بالنسبة للطلاب في عملية التخطيط الإستراتيجي وفي النهاية يجب أن تركز الإستراتيجية علي تطوير نوعية الحياة في المؤسسة التعليمية بالنسبة للأفراد والجماعات وخلال وسائل مثل الموز والاستعارات والقصص والشعارات .

ويمكن للقيادة في المؤسسات التعليمية أن تعمل علي تعزيز الخصائص التحويلية من خلال نشر روح الثقة والتفاؤل من خلال تبصير الناس بكيفية التغلب علي العوائق وتوضيح جوانب الضعف لدي الأفراد والجماعات والعمل علي تعزيز جوانب القوة من خلال إقامة الاحتفالات التي تمكن الناس من التعرف علي إسهامات الأفراد والجماعات مما يؤدي إلي تعزيز الإسهام والمشاركة وانتشارهما . (Yuki , 1994 , p 369-370)

مما سبق ترى الباحثة أن القادة التحويليين لابد وأن يتبنوا عملية التغيير وأن يتعلموا كيفية التأثير في الآخرين بهدف إيجاد عمليات تغيير ديناميكية وأن يسعوا بشكل دائم لتنظيم هذا التغيير وعدم رفضه بهدف الوصول إلى القيادة التحويلية بمفهومها الصحيح .

ثانياً: موقع الإدارة التحويلية في طبيعة الإدارة التعليمية

لقد تناول كثير من الباحثين الأجانب في السنوات القليلة الماضية تطبيقات الإدارة التحويلية في المجال التربوي إلا أن كلا منهم يركز علي جانب معين دون الجوانب الأخرى ، فمنهم من ركز على دور مديري المؤسسات التعليمية ومنهم من ركز علي مواقع إدارية أخرى في النظم التعليمية كمديري الإدارات أو المديريات التعليمية أمثال " هولاند" (١٩٨٩) و " كوميفز" (١٩٩١) ومنهم من اکتفي بتقديم مناقشة عامة لطبيعة القيادة التحويلية وعلاقتها بالمجال التربوي مثل " جرون" (١٩٩٦) و" فوستر" (١٩٨٩).

وإذا ما تناولنا الجانب الأول والمتعلق بتطبيقات الإدارة التحويلية علي الأدوار التي يقوم بها مديرو المؤسسات التعليمية نجد أن هناك عددا كبيرا من المصادر التي تؤكد علي - بل وتدافع عن - رغبة مديري المؤسسات التعليمية في أن يصبحوا قادة تحويليين، والواقع أن معظم هذه المصادر تتبني في دفاعها رؤية هالينجر (Hallinger) التي تؤكد أن مديري المؤسسات التعليمية - كما يفترض - يكونون أو يجب أن يكونوا قادة ولكن بصورة تختلف عن النماذج القديمة للقيادة التي لم تعد تناسب ظروف العصر الحالي ، أي أنهم يجب أن يصبحوا قادة تحويليين. (Hallinger, 1992, p 38).

ويذهب ليثوود (Leithwood) في هذا الشأن إلي التأكيد علي أن القيادة التعليمية التي كانت من الاتجاهات المفيدة خلال الثمانينيات وبداية التسعينيات لم تعد تتناسب مع القرن الحادي والعشرين ويجب أن تستبدل بالقيادة التحويلية التي يمكنها أن تقدم دافعية أفضل للأفراد كي يتحركوا تجاه إصلاح المؤسسات التعليمية (Leithwood , 1994 , p8).

وتعد الدراسة التي أجراها " ساجور " في عام ١٩٩٢ تحت عنوان : ثلاثة مديرين يصنعون الاختلاف "استقصاء كمي للإدارة التعليمية" حيث أكد " ساجور" من خلال هذه الدراسة علي أن توافر ثقافة تنظيمية بالمؤسسة التعليمية ينظر إليها كل من المعلمين

والطلاب علي أساس أنها عامل مساعد في نجاح المؤسسة يعد دليلا علي أن هناك قائدا تحويليا في إدارة هذه المؤسسة ، وقد حدد (ساجور) ثلاثة من مديري المؤسسات التعليمية التي تتوافر فيها هذه الخاصية وأجري عليهم دراسة مباشرة قام من خلالها بجمع بيانات عن طريق الملاحظة والمقابلات الشخصية في محاولات لتحديد السلوكيات التي تؤدي إلي حدوث التأثير التحويلي وتصنيفها ، وانتهي إلي مديري المؤسسات التعليمية الذين تناولتهم الدراسة تتوافر فيهم ثلاث خصائص أطلق عليها " اللبنة الأساسية للقيادة التحويلية" وهي :

اللبنة الأولى: تحديد رؤية مشتركة وواضحة لجميع العاملين بالمؤسسة التعليمية، ويتم تطوير هذه الرؤية بواسطة من تتوافر لديهم خبرة التنفيذ

اللبنة الثانية: وجود منظور ثقافي مشترك بما يعني أن المعلمين يسهون في وجود رؤية مشتركة لثقافة مؤسستهم

اللبنة الثالثة: يمارس القائد عمله كمساند ومشجع وموجه للتطوير في النظام التعليمي.

وفي هذا الإطار يمكن تحديد بعض الممارسات التي تميز المديرين الناجحين علي النحو التالي :

١- **التركيز علي العمل :** حيث يركز المديرون علي عمل الأشياء وتحقيق الأهداف وحل المشكلات التي تعيق التقدم.

٢- **التركيز علي الأداء :** حيث يركز المدير علي تحقيق أعلي مستوي ممكن من الإنتاجية والجودة.

٣- **التركيز علي التطوير :** حيث يركز المدير علي التطوير المتواصل والتأكيد علي أن هناك تطورا ملموسا في أهداف الجماعة .

٤- **التركيز علي الاتصال مع كل أعضاء المؤسسة ، المستفيدين من المنتجات والخدمات التي يقدمها الأعضاء**

٥- **التركيز علي العلاقات الإيجابية في مجال العمل داخل المؤسسة وخارجها وذلك من خلال بعض الممارسات مثل :**

- تشجيع الآخرين علي الصراحة والتعبير عن آرائهم .
- التعامل مع آراء الآخرين باحترام
- الأمانة مع الآخرين فيما يتعلق بأفكارهم وآرائهم
- السعي إلي إصلاح وتعزيز العلاقة غير الرسمية مع العاملين

٦- **التركيز علي تطوير كفايات وأعمال أعضاء المؤسسة من خلال ممارسات مثل:**

- تشجيع الأعضاء بشكل متواصل علي تطوير كفاياتهم الحالية والمستقبلية
- تشجيع الأعضاء علي التعامل بإيجابية مع بعض الأمور المحيطة
- تعليم الأعضاء قيم الإدارة النموذجية وطرق تنفيذ الأعمال
- التأكيد علي أن كل الأعضاء في جماعة العمل يمثلون جزءا من الأنشطة التدريبية لتطوير أدائهم الحالي والمستقبلي

٧- **التركيز علي العمل الفريقي، حيث ينصب اهتمام المدير علي بناء التعاون والتنافس من أجل تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة.** (Sagor , 1992 , p 13)

الممارسات التحويلية العامة للقادة الناجحين:-

وطبقا لرؤية كينلو (Kinlow) فالقادة الناجحون في المؤسسات التعليمية يتسمون بعدة ممارسات تحويلية عامة يمكن إجمالها علي النحو التالي :

- بناء رؤية وذلك من خلال وضع توقعات للتحصيل الجيد والمستمر وإعطاء معني للعمل من خلال ربط جميع المهام - حتى البسيط منها- بالأهداف العامة المشتركة.
- استثارة الآخرين داخل المؤسسة التعليمية لإعمال عقولهم واكتساب كفايات جديدة
- مساعدة الآخرين علي التغلب علي الصعاب وذلك من خلال مساعدتهم علي إيجاد الشجاعة والقدرة علي مواجهة الصعوبات.
- مساعدة الآخرين علي التغلب علي الفشل والإحباط
- القيادة بالقدوة وذلك من خلال العمل الجاد ووضع أعلي التوقعات لأنفسهم وللآخرين
- تضمين الآخرين في النجاحات التي يحققونها ، فالذين يشتركون مع القادة الناجحين يشعرون بأنهم مثل القادة (Kinlow 1989 ,p178)

المهارات التحويلية ذات العلاقة بالعاملين: (مهارات التأثير)

ومن كل ما سبق يمكن استنتاج مجموعة من المهارات التحويلية التي يمكن للقيادة في المؤسسة التعليمية استخدامها ، كي يحققوا درجة عالية من التأثير في العاملين داخل هذه المؤسسات، وهذه المهارات تضم:

- ١- ثقة القادة بقدراته علي تطوير القدرات الكامنة لدي تابعيهم ، ومن ثم تقديم القدر المناسب من التوجيه والدعم لهم كي يستعملوا قدراتهم ويحققوا النجاح المتوقع منهم.
- ٢- القدرة علي بناء وتوصيل مجموعة من الأهداف تكون واقعية ومثيرة للتحدي وقابلة للتنفيذ.

- ٣- النظرة الموجبة لقدرات الآخرين وافترض أنهم أشخاص ناجحون ومن ثم لا تحدث أية مفاجآت طارئة.
- ٤- التمسك بالتميز والإبداع فيما يقومون به.
- ٥- التركيز علي الجوانب الإنسانية بالإضافة إلي الجوانب الإجرائية والمفاهيمية والتكنولوجية للعمل انطلاقا من أن الجانب الإنساني هو الذي يؤدي إلي التطوير.

مهارات القادة التحويليين في تنمية فريق العمل التحويلي: (مراحل تبني الفكر التحويلي)

يمكن تضمين هذه المهارات التحويلية وغيرها في خمس مراحل يمكن استخدامها من قبل القادة الناجحين لتنمية فريق العمل داخل المؤسسة التعليمية لتبني الفكر التحويلي وذلك علي النحو التالي (الهلالي، ٢٠٠١م ، ص ٣٩-٤٠)

- **مرحلة الحذر:** وفيها تكون المهارات التحويلية المطلوبة لتشجيع الالتزام وتقبل الآخرين هي قيم مثل الشفافية وتحديد الرؤية "أي تحديد الرسالة والهدف" والاتصال من خلال الرموز والاستعارات .
- **مرحلة الصراع:** وفيها تساعد مهارات مثل المرونة والابتكارية والتفكير غير المحدد علي تنمية الشفافية والانتماء.
- **مرحلة التعاون:** وتتطلب مهارات المزاح والدعابة والالتزام والعمل المشترك .
- **مرحلة الإنتاجية:** وفيها تساعد مهارات مثل الوعي والمعرفة بالثقافات المختلفة علي الإبداع والإنجاز المتميز.
- **مرحلة الانفصال:** وتطلب مهارات مثل الاحتفالات الختامية للتوعية بما تم إنجازه

المبحث الخامس: مدرسة المستقبل

إن مدرسة المستقبل التي نحلم بها هي التي تسعى إلى إعداد مخرجات ذات مستوى عال من الكفاءة والجودة بحيث يمكنها من المساهمة الفاعلة في تنمية وتطوير المجتمع بحيث تتلاءم هذه المخرجات مع متطلبات النمو العالمي ومتغيراته المتلاحقة ، وتكون قادرة على المنافسة في ظل العولمة والتحديات المعاصرة

ماذا نعني بمدرسة المستقبل؟

لقد اختلفت وجهات النظر بين التربويين والعاملين في حقل التعليم في المفهوم الشامل لمدرسة المستقبل.

فقد عرف مكتب التربية لدول الخليج العربي (١٤٢٠هـ) مدرسة المستقبل بأنها "مشروع تربوي يطمح لبناء نموذج مبتكر لمدرسة حديثة متعددة المستويات تستمد رسالتها من الإيمان بأن قدرة المجتمعات على النهوض وتحقيق التنمية الشاملة معتمدة على جودة إعداد بنائها التربوي والتعليمي، لذا فإن المدرسة تعد المتعلمين فيها لحياة عملية ناجحة مع تركيزها على المهارات الأساسية والعصرية والعقلية بما يخدم الجانب التربوي والقيمي لدى المتعلمين" ص ١

أما العبد الكريم (١٤٢٣هـ) فيعرفها بأنها "المدرسة المتطورة التي يسعى التربويون لإيجادها لتلبي حاجات المتعلمين المختلفة ولتزودهم بالأسس المناسبة لمواصلة دراستهم الجامعية أو في مستواها وتزودهم بما يؤهلهم للعيش بفعالية وبتكليف في مجتمعهم الحديث" ص ٢

أهداف مدرسة المستقبل .:

المدرسة مؤسسة تعليمية تربوية تعني ببناء المتعلمين بناءً شاملاً وتهدف إلى ترجمة غاية التعلم وأهدافه إلى سلوك وقيم ومن أهداف مدرسة المستقبل مايلي (الإدارة العامة للتعليم بمنطقة عسير ، ١٤٢٣هـ ، ص ١)

- تحسين المخرجات التعليمية من خلال تجويد العمليات التعليمية .
- التطلع إلى المستقبل والقدرة على التعامل مع متغيراته مع المحافظة على ثوابت الأمة وقيمتها.
- بناء الفرد بناءً شاملاً للجوانب العقلية والوجدانية والمهارية والسلوكية .
- إعداد المتعلمين لمواجهة التحديات الصعبة والتغيرات المتلاحقة.
- تطوير النظم التربوية باستخدام أسلوب علمي مناسب.
- توفير بيئة تعليمية تربوية تخدم المتعلم والمجتمع.
- توظيف التقنية الحديثة لخدمة العمل التربوي.

ملامح مدرسة المستقبل .:

- يمكن تحديد ملامح مدرسة المستقبل بما يلي (الرفاعي، ١٤٢٢هـ ، ص٥٢٩)
- ١- أن تحتوي على فصول إلكترونية ومراكز معلومات تعليمية متطورة مرتبطة بشبكات المعلومات المركزية.
 - ٢- تشجع على وسائل غير تقليدية في التعليم والتعلم من خلال استخدام تكنولوجيا المعلومات داخل وخارج الفصل الدراسي .
 - ٣- تخدم أهداف الفلسفة التعليمية المطلوب تحقيقها .
 - ٤- تتواصل مع المجتمع واحتياجاته، وتفيد وتخدم المجتمع من خلال استغلاله للخدمات المتوافرة بها في غير أوقات الدراسة.
 - ٥- توفر وسائل اتصال التلاميذ بها طوال اليوم ومن منازلهم عن طريق حساباتهم الشخصية .
 - ٦- تعكس الاتجاهات المعمارية الحديثة في تصميم المباني المدرسية وتوفر فصولاً دراسية ذات

استخدامات متعددة ومساحات متنوعة للتعليم .

٧- توفر المساحات اللازمة لتعدد الأنشطة التعليمية داخل الفصل الدراسي وداخل المدرسة والتي تنمي قدرات الطالب المختلفة.

٨- توفر الوسائل المناسبة لإدارة المدرسة المتطورة لتنشيط دور المجتمع في الفصل الدراسي.

٩- تتوفر فيها الوسائل للأنشطة اللاصفية (الرياضية ، الفنية ، الثقافية)

١٠- تحتوي على مساحات تشجع على التعليم العملي مثل الورش والمعامل.

خصائص وسمات التربية المستقبلية .:

إن مدرسة المستقبل تتطلق من فلسفة تربوية ومتطوره تأخذ في الحسبان والتطوير للمخرجات التعليمية. ولقد حددت وثيقة استشراف مستقبل العمل التربوي في الدول الاعضاء خصائص وسمات التربية المستقبلية (٢٠٠٠م ، ص ص ٥٨-٦٠)، وهي في حدود (١٤) اربعة عشر خاصية جاءت كالتالي:-

١- دينيه وديوية:

تجمع بين الاعتصام بالعقيدة والثوابت والقيم الإسلامية ، وبين بناء الذات وإذكاء روح الجماعة وإعمار الدنيا بالخير والعدل والسلام.

٢- شمولية - تكاملية :

تشمل النمو العقلي والاجتماعي والوجداني والجسدي في تساند وتكامل وتتعامل مع المتعلم تعاملًا كليًا ، يعطي بالغ الأهمية في آخر الشوط التعليمي للتكامل الذي يحصل في ذهن المتعلم.

٣- طبيعية:

إذ تحصل في أوضاع طبيعية ما أمكن ، وإن تعذر ذلك ففي أوضاع تأتي الأوضاع الطبيعية أو أوضاع منشودة ضمن الأوضاع الطبيعية.

٤- فرديه - جماعية - تفاعلية:

تقيم تفاعلا وتكاملا بين الأعمال التربوية الفردية والجماعية، وتؤمن التفاعل المستمر، والتغذية الراجعة.

٥- توفيقية:

توافق بين حاجات الفرد ومطالب المجتمع بحسب عمر المتعلم ودرجة نموه .

٦- عمليه - خبرويه - نظريه :

تتطلب من واقع المتعلم وتكسبه خبرة حقيقية بحسب نوع النشاط أو نضج المتعلم وتندرج في المراتب والنظريه .

٧- تعبريه - تواطيه - أدائيه :

يفصح فيها المتعلم عن مضمون أفكاره وخواطره وإدراكاته، ويتواصل مع غيره. ويوائم بين التعبير والقيام بأنشطه أدائيه فعليه حقيقية ضمن الفصل والمدرسة والبيئة.

٨- تركيبية - إنتاجيه :

بمعني أنها لا تكتفي من المتعلم بأن يختار الأجوبة بل يركبها بنفسه وبلغته تركيبا، وأن يقدم إنتاجا في عمل متكامل ، يحفظ في ملفه ، شاهدا حيا على حسن تعلمه ما أمكن.

٩- استكشافية - توليديه - ابتكاريه :

تطلق الحرية للمتعلم في ارتياد أفاق مجهولة ، وخبرات غير مألوفة بحيث تتولد منها أفكار ، قد تصل إلى أعمال إبداعية وابتكاريه .

١٠- تعاونيه - تشاركيه:

يتعاون فيها المعلم مع المتعلمين ، والمتعلمون فيما بينهم ، وكذلك القول عن تعاون سائر أعضاء المجتمع التربوي والمحلي ، والأسرة.

١١- تنوعيه - بدائيه:

تحقق أقصى المرونة في تطبيق المنهج التربوي ، بحيث تتوب خبره عن خبره أخرى ، إذ لم يكن هناك مانع من ذلك ، فضلا عن إغناء مخزون المتعلم بالأفكار والأنشطة المتنوعة والمختلفة.

١٢- تأويليه - تساؤليه - نقديه - تقويميه:

يعرفها المتعلم عن مرتباته ، وأدائه ، والمعاني التي تتولد في ذهنه ، ويتخذ من الأمور موقفا تساؤليا ، استقصائيا ، بحثيا ، ويحاول أن ينقد ما يجرى إيجابيا وسلبيا ، وصولا إلى تقويم شامل ومتكامل .

١٣- سيروراتيه - نواتجيه:

تهتم بنواتج العمل التربوي الأدائيه والإنتاجيه المتحققه في أعمال متكاملة ، كما تقدر ايشا بالغ التقدير سير العملية التي تم بواسطتها الوصول إلى النواتج ، وتعتبر اكتساب خبره سير عمليه التعلم جزءا من النواتج التربويه.

١٤- أخلاقيه - تمهنيه - منفتحة:

واخيرا فإن المواقف والقيم تعد محور العمل التربوي لجميع أعضاء المجتمع التربوي، وتفسح في المجال لنمو المعلم والممارس التربوي نموا تمهينيا مستمرا على غرار نمو المتعلم ، بجميع أبعاده ، كما تبقي باب الاجتهاد التربوي مفتوحا على مصراعيه للجميع.

القيادة المستقبلية في مدرسة المستقبل .:

إن نجاح مدرسة المستقبل يظهر من خلال تحقيق التطلعات التربوية ومدى قدرة وكفاءة القيادة التربوية في ممارسة دورها الحقيقي في إدارة العمل داخل المدرسة . ونظرا لأهمية القيادة الفاعلة للعمل الإداري فقد ظهرت العديد من النظريات التي تدور حول الإدارة المستقبلية ومنها نظرية بيتر درتر في الإدارة المستقبلية والتي يرى فيها الاعتماد على معايير متعددة في قياس العمل ، كما يرى أن القيادة هي العمل الجاد والقائد الفذ هو الذي يجب أن يبحث عن الأداء والإنتاجية بتحديد الأهداف والغايات والأوليات والمعايير . (المنيف، ١٤٢٠هـ ، ص ٣٢)

كما يرى شارلز هاندي في النظرية المستقبلية إن مؤسسات المستقبل بحاجة إلى قياديين لا منطقيين لأن القيادي اللامنطقي هو الذي يصر على جعل العالم يتكيف معه ، ولذا فعملية التقدم تعتمد على الإنسان اللامنطقي، لأن العصر الذي نعيشه عصر لامنطقي يتسم بالتغيير المستمر ، والإداري الشجاع هو الذي يتحرك بجرأة في حياته العامة والخاصة، ولذا فإن مؤسسات المستقبل بحاجة إلى مزيج من الذكاء والمعلومات والأفكار ويجب أن يتسم المدير بما يلي: (الرفاعي، ١٤٢٢هـ ، ص ٥٣٤)

- ١- الأنانية المسؤولية: إذ أن الذين يحسنون التعلم ويتحركون براحة تامة هم الذين يتولون المسؤولية لأنفسهم ومستقبلهم إذ أن لهم أهداف ويعرفون ماذا يريدون ويؤمنون باستطاعتهم على الوصول لما يريدون .
- ٢- إعادة التأطير: وذلك من خلال التأطير الجديد للمشاكل والأوضاع والناس على اختلافهم، من خلال النظر إليهم بمنظور مختلف وبإطار جيد يتيح لهم الوصول إلى حلول.
- ٣- المقدرة السلبية : وهي أن يقبل بالأخطاء وال فشل من غير أن يدعهم يؤثر عليهم، حيث يؤمن الناجحون أن الخسارة هي دافع التقدم وليس التوقف.

واجبات قيادة المدرسة تجاه مدرسة المستقبل:

يمكن لإدارة المدرسة تحقيق أهداف مدرسة المستقبل من خلال عدة طرق ووسائل وهي كما يلي (الرؤية الكويتية لمعالم مدرسة المستقبل، ٢٠٠٠م، ص٧٦)

وجود قائد يتمتع بمواصفات خاصة وشروط معينه بدءا من طرق ووسائل اختياره وانتهاء بمتابعته وتقويمه لأداء مدرسته- التخلي عن الطرق التقليدية في اختيار مدير المدرسة حيث أنها تعد مجديه والبحث عن وسائل جديدة- إعطاء إدارة المدرسة مزيداً من الصلاحيات في اتخاذ القرارات المتعلقة بشؤون وقضايا المدرسة- تشجيع إدارة المدرسة على الإبداع والابتكار والتجديد ضمن الإطار العام للسياسة التربوية والتعليمية دون تحجيمها، ووضعها في إطار مقيد لحركاتها - فصل الأعمال الإدارية عن الأعمال الفنية لمدير المدرسة بما لا يخل ويؤثر في حسن أداء العمل وجودته - أن تتسلح الإدارة المدرسية بالوعي والقدرة على تحويل أهداف العمل التعليمي إلى نظم وبرامج ووسائل وأساليب وأنظمة ينعكس مردودها الإيجابي على الطلاب والمنهج - إدخال التكنولوجيا الإدارة، والبعد عن الإدارية التقليدية واستخدام الأساليب الحديثة مثل: الميزانية المبرمجة، استخدام شبكات بنك المعلومات والحاسبات الآلية عوضا عن الملفات - مشاركة المجتمع في العمل المدرسي، والإفادة من إمكانيات المجتمع المادية والبشرية والسعي لفتح أبواب المدرسة على المجتمع وإقامة قنوات اتصال بينهما - أن تكون الإدارة المدرسية متفهمة تماما للأهداف التربوية ومتفهمة لطبيعة وقيم المجتمع وفلسفته، مع نظره واعيه ومتعاونة مع القيم الإنسانية الشاملة - الاتصاف بالنظرة العلمية ، ورسم سياسة المدرسة على أساس علمي يعتمد على

الدراسة والبحث والمعلومة الموثقة فيما يخص العمل التربوي - اعتماد مبدأ التقييم والتقويم والمراجعة للأهداف السابقة وأثر مدخلاتها على نوعية المخرجات لتصحيح المسار والارتقاء بالعملية التربوية نحو الأفضل - تقرير مفهوم المواطنة الحقة والاعتزاز بالأرض وتراثها، مستمدة من ماضيها المشرف وقودا للحاضر والمستقبل- تنمية وعي الطلاب بمشكلات الواقع وقدرتهم على مواجهة متطلبات المستقبل.

المهارات القيادية المطلوبة لمدرسة المستقبل .:

يرتكز عمل القيادة المدرسية على الإشراف الشامل وتطوير الواقع التربوي للمدرسة ، وتحفيز الهيئة الإدارية والتعليمية والطلبة للعمل بكفاءة وفعالية وفق المعايير التربوية المعاصرة ، لتحقيق ذلك لابد من توفر مجموعة من المهارات المطلوبة في قيادة مدرسة المستقبل ، منها ما يلي (كعكي، ١٤٢٣هـ ، ص ص ١٤-١٦)

- القدرة على استخدام الحاسب الآلي في إعداد برامج تربوية ، تهدف إلى تصميم أنشطة علمية متنوعة لتمكين الطالب من تقويم حصيلته العلمية ، وتحتوى على أنشطة ذات درجات متفاوتة في الصعوبة.
- القدرة على استخدام الحاسب الآلي في إعداد برامج تربوية ، تمكن الطالب المتأخر من الدراسة الذاتية.
- القدرة على الاستماع والصبر وتحمل الآخرين ، واحترام مشاعر الذين يعملون معه ، والقدرة على التواصل باستخدام قنوات مختلفة داخل المدرسة وخارجها.

- استخدام الحاسب الآلي في تحضير الدروس ، ومراجعة تحضير كل معلم بواسطة شبكة محددة ، وإعداد المعلمين ليكونوا قادرين على استخدام الحاسب في تحضير الدروس واستلام الواجبات ، وعرض الدرس... كما يمكن استخدام الحاسب الآلي في إعداد السجلات المدرسية المختلفة.
- استخدام الأجهزة المتطورة التي تمكن من الإشراف الإداري المتميز . مثل أجهزة الاتصال التي تمكن من كشف أماكن متعددة في المدرسة من موقع وكيل المدرسة ، أجهزة الهاتف المتصلة بغرف المراقبة ، أجهزة الدخول والخروج من المدرسة ، بواسطة كروت ممغنطة محدودة ، أحدها للعاملين تكون بلون ومغنطة محدودة وأخرى للطلبة ، وأجهزة كاشفه للحريق والدخان توضع في أروق المدرسة.
- إكساب القياديين القدرة العلمية على تطبيق الإدارة المفتوحة التي تعتمد على المشاركة الفعلية لجميع العاملين في المدرسة والذين يتحملوا المسؤولية الكاملة لتحقيق الأهداف التربوية ورفع الأداء وتحقيق الجودة التربوية الشاملة.
- متابعة إجراءات العمل باستخدام أجهزة وأدوات متطورة تمكن من الإشراف على القوى البشرية والطلاب بسهولة ودقة ووضوح.
- القدرة على تكوين فريق عمل مترابط يعمل على تحقيق الأهداف التربوية المحددة، ويشارك في اتخاذ القرارات المدرسية وحل المشكلات.
- بناء مهارة صياغة الأسئلة التي تمنح معلومات عن تقويم الأداء بدقة ووضوح تستخدم في التغذية الإسترجاعية الرسمية وغير الرسمية.

- التركيز على إحداث تغييرات تعود بالفائدة على العمل التربوي في المدرسة ، وأن تكون هناك مرونة في تعديل بعض الخطوات الإجرائية بما يتناسب مع الواقع التربوي .
- الأداء الفعال بحاجة إلى شبكة مرنة من الأفراد تعتبر المعلومات شريانها الأساسي في ظل رقابة تقوم على مبادئ صحيحة.
- تلقي المعلومات وتقويمها ثم استخدامها الاستخدام الأفضل.
- تحديد المعلومات التي يمكن تداولها بحيث لا تشكل ضررا على إدارة المدرسة.

ثانياً: الدراسات السابقة

- ١- دراسات تناولت القيادة التحويلية.
- ٢ - دراسات تناولت القيادة والتغيير.
- ٣ - دراسات تناولت السلوك القيادي.
- ٤ - علاقة الدراسات السابقة بالدراسة الحالية.

ثانياً: الدراسات السابقة

تمهيد :

يتناول هذا الجزء الدراسات التي تمثل الأطر النظرية لما وصل إليه الإنسان من تقدم في مجال العلوم والمعرفة حيث يظهر أنه قد تم تحقيق كم هائل في شتى المجالات. وقد أخذ هذا التطور في السنوات الأخيرة يخطو خطوات واسعة جداً وأصبح العالم كقرية صغيرة .

ومن هنا تظهر أهمية هذا الجزء والذي يعرض الدراسات السابقة التي تناولت أبعاد الدراسة الحالية ، بناءً على المقولة التي تعبر عن أهمية أن يبدأ الباحث حيث انتهى الآخرون ، كما أن هذه الدراسات تسهم في توضيح أوجه التشابه والاختلاف بين هذه الدراسة والدراسات السابقة ، فهي تمثل المنطلقات الأساسية للبحث والدراسة ، ومن أجل الاستفادة منها في التعرف على المفاهيم الأساسية لموضوع الدراسة الحالية والإلمام بكافة عناصره وأبعاده .

وتنقسم الدراسات السابقة التي ترتبط بموضوع الدراسة الحالية إلي ثلاثة أقسام :

- دراسات تناولت القيادة التحويلية .
- دراسات تناولت القيادة والتغيير .
- دراسات تناولت السلوك القيادي .

أولاً : دراسات تناولت القيادة التحويلية :

- دراسة العامري (٢٠٠٣م) بعنوان " السلوك القيادي التحويلي وسلوك المواطنة التنظيمية في الأجهزة الحكومية السعودية "

هدفت الدراسة إلى:

- ١- التعرف علي مستوي السلوك القيادي التحويلي لدى المديرين في الأجهزة الحكومية السعودية .
- ٢- الكشف عن العلاقة بين السلوك القيادي التحويلي وسلوك المواطنة التنظيمية بأبعادها المختلفة .
- ٣- بيان العلاقة بين العوامل الشخصية والسلوك القيادي التحويلي وسلوك المواطنة التنظيمية بأبعادهما المختلفة .

ومن أهم النتائج التي تم التوصل إليها :

- ١- ان السلوك القيادي التحويلي الذي نقل كثيراً من المنظمات في مختلف أنحاء العالم إلي التفوق والنجاح ، وأصبح مطلباً أساسياً لجميع المنظمات التي تبحث عن الاستمرار والتميز لا يتوافر في الأجهزة الحكومية المستقصاة بالدرجة المرضية لأفراد هذه المنظمات مما يتطلب إدراك حقيقة تدني مستوي السلوك القيادي التحويلي ، والعمل علي تعزيزه وإذكائه بين المسؤولين في مختلف المستويات التنظيمية .
- ٢- أن هناك علاقة إيجابية بين السلوك القيادي التحويلي وسلوك المواطنة التنظيمية.

وقد أوصى الباحث بالعديد من التوصيات من أهمها :

- ١- إن تأصيل السلوك القيادي التحويلي عند المديرين ليس فقط في المستويات الإدارية العليا وإنما في مختلف المستويات الإدارية ، من شأنه العمل على تسريع حركة التغيير ، والتكيف مع المستجدات العالمية وحفز المواطنين ودفعهم إلى تحقيق أهداف منظماتهم بفعالية وكفاءة .
- ٢- إن عقد دورات تدريبية للموظفين في مختلف المستويات الإدارية لتعميق إدراكهم لمفهوم سلوك القيادة التحويلية من شأنه الإسهام في تحقيق سرعة إنتشار هذه المفاهيم المهمة في مختلف المنظمات ، مما قد يترتب عليه تحسين أدائها، والتمشي مع تحديات العصر .
- ٣- إن دراسة العوامل المؤثرة في السلوك القيادي التحويلي قد تكشف عن أسباب تمتع الموظفين أو عدم تمتعهم به ، ومن ثم تسهيل عملية التعامل مع محددات هذه الأنماط من السلوك .

• **دراسة الغامدي (١٤٢١هـ) بعنوان "القيادة التحويلية في الجامعات السعودية: مدى ممارستها وامتلاك خصائصها من قبل القيادات الأكاديمية".**

وقد هدف في دراسته تلك إلى الآتي:-

- ١- التعرف على مدى ممارسة القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية للقيادة التحويلية وفقاً للعناصر الأربعة التي حددها باس وأفوليووا.
- ٢- التعرف على مدى تمتع القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية بخصائص القائد التحويلي.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها تلك الدراسة ما يلي:

- ١- أن القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية يمارسون القيادة التحويلية بدرجة متوسطة.
- ٢- أن القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية يتمتعون بخصائص القائد التحويلي بدرجة متوسطة.

وقد أوصى الباحث في تلك الدراسة:

- ١- الاهتمام بعملية اختيار القيادات الأكاديمية لتولي المناصب القيادية من خلال معرفة خصائصهم وقدراتهم ومهاراتهم.
- ٢- العمل على إعداد الكوادر القيادية في الجامعات وتأهيلهم تأهيلاً عالياً.

• **دراسة الهلالي (٢٠٠١م) بعنوان "استخدام نظريتي القيادة التحويلية والإجرائية في بعض الكليات الجامعية"**

حيث تهدف الدراسة إلى :

- ١- توضيح المقصود بمصطلح القيادة التحويلية .
- ٢- توضيح أنماط القيادة لدى بعض العمداء ورؤساء الأقسام في بعض الكليات الجامعية .
- ٣- توضيح إدراكات العمداء ورؤساء الأقسام وأعضاء هيئة التدريس للريادة في بذل مزيد من الجهد وفعالية القيادة والرضا عنها .

ومن أهم النتائج التي تم التوصل إليها :

- ١- أن عمداء الكليات كانوا تحويليين في أنماطهم القيادية وأن إدراكاتهم في معظم الأحيان تشير إلي أنهم يتصرفون بطرق تسعى إلي نقل وتحويل بيئات العمل للتوفيق بين المثل والطموحات والأهداف الخاصة بهم وبأتباعهم .

٢- أن سبل العمداء ورؤساء الأقسام وأعضاء هيئة التدريس في تحقيق ذلك كانت سلوكيات القيادة التحويلية التي تتمركز حول الاستثارة العقلية التي تركز علي مساعدة الآخرين في إعادة دراسة الافتراضات الحساسة التي تتعلق بعملهم وتقييم إسهاماتهم وتشجيع الحلول الابتكارية للمشكلات ورفض النقد العلني .

٣- أن العمداء ورؤساء الأقسام وأعضاء هيئة التدريس الذين تمثلهم الدراسة كانوا ديمقراطيين من حيث نمط القيادة الذي يتبعونه في المواقف التي تتطلب قرارات حساسة انطلاقاً من قناعة مؤداها أن إحدى المسؤوليات الرئيسة التي تقع علي عاتقهم تتمركز في تنمية الهيئة العاملة معهم في الكلية .

٤- أن رؤساء الأقسام العلمية الذين شملتهم كانوا تحويليين أكثر من كونهم إجرائيين في أنماطهم القيادية وكان السلوك التحويلي الذي استفادوا منه بدرجة كبيرة هو " الدافعية المستوحاة "، وهذه النتيجة تتفق مع ما ذهب إليه عديد من الباحثين المعاصرين من أن المعلمين الذين يمتلكون القدرة علي الاستيحاء يكونون أكثر استعداداً للتعلم .

وقد أوصى الباحث بالعديد من التوصيات من أهمها :

١- إجراء مقارنات بين أنماط القيادة في الأقسام العلمية المختلفة بمؤسسات التعليم الجامعي لتحديد مستويات الانسجام في الرؤى والأهداف التنظيمية المشتركة والعمل على تطوير هذا الانسجام في ظل نظريات القيادة الحديثة .

٢- تصميم برنامج لتنمية القيادة في مؤسسات التعليم الجامعي بحيث يتضمن منهجاً تكنولوجياً يأخذ في الاعتبار أفضل الممارسات للقيادة التحويلية .

• **دراسة زايد (١٩٩٩م) بعنوان " تحليل تأثير نمط القيادة في تنمية العاملين "**

وتهدف الدراسة إلى :

دراسة أثر نمط القيادة التبادلية والتحويلية في تنمية العاملين .

ومن أهم النتائج التي تم التوصل إليها : أشارت نتائج الدراسة إلى وجود ارتباط معنوي موجب بين نمط القيادة التحويلية وبين كل من الانتماء المعياري والعاطفي ، والقدرة علي تطوير طرق العمل ، والرضا الوظيفي للعاملين .

أما نمط القيادة التبادلية فقد كان له ارتباط معنوي موجب مع إنتماء الاستمرارية والقدرة علي تطوير طرق العمل .

وقد أوصى الباحث في تلك الدراسة:

إلى توجيه جهود التنمية الإدارية إلى تدعيم القدرات التحويلية للقيادة الإدارية من خلال برامج التدريب والتنمية ، لأن القيادة التحويلية هي القادرة على إحداث تغييرات جذرية وإيجاد نظم جديدة .

• **دراسة كريكلو (Chirichello, 1999) بعنوان " تعزيز القدرة على التغيير: القيادة التحويلية لدى مديري المدارس "**

حيث هدفت تلك الدراسة إلى:-

١- تحليل أنماط القيادة المفضلة للمديرين والتعرف عليها في المدارس الابتدائية

الناجحة في نيوجرسي

٢- دراسة العلاقات الناشئة بين أنماط القيادة المفضلة من المديرين وخصائص القيادة التحويلية .

٣- دراسة العلاقات فيما بين أنماط القيادة المفضلة للمديرين في المدارس الابتدائية الناجحة ، ومدى إدراكات المعلمين بالنسبة للأجواء التي تعيشها المؤسسات في تلك المدارس .

ومن أهم النتائج التي تم التوصل إليها:

١- أظهرت نتائج الدراسة أن هنالك علاقة بين أنماط القيادة المفضلة للمديرين والقيادة التحويلية .

٢- أنه كان لدى النمط القيادي لكل مدير اتجاه لعرض العديد من خصائص القيادة التحويلية.

٣- أن هنالك بعض العلاقات بين النمط القيادي المفضل لكل مدير وإدراكات المعلمين للأجواء السائدة في المؤسسات التعليمية .

٤- أن كل مدير مدرسة يفضل نمطاً قيادياً معيناً يتسم بعامل التحويلية

وقد أوصى الباحث بالعديد من التوصيات من أهمها :

١- أنه ينبغي علي الإدارات التعليمية أن تتعرف علي الذين يديرون المدارس ولديهم القدرة علي دعم وتعزيز الخصائص القيادية ونمذجة سلوكيات وأفعال القادة التحويليين .

٢- إن قادة الكليات والجامعات يمكن أن تأخذ في الاعتبار عملية مراجعة محتوى برامج إعداد مديري المدارس

• **دراسة جاكسون (Jackson, 1999) بعنوان "القيادة التحويلية والتعاملية في ثلاث مؤسسات للتعليم العالي: دراسة تطبيقية لاستبيان عوامل القيادة المتعددة لـ باس وافوليو".**

حيث هدفت تلك الدراسة:-

إلى التحقق من مدى ممارسة العمداء والمدراء والتنفيذيين للقيادة التحويلية والتعاملية.

ومن أهم النتائج التي تم التوصل إليها:

وضوح ممارسة العمداء والمدراء التنفيذيين لسلوك القيادة التحويلية أكثر من سلوك القيادة التعاملية.

وقد أوصى الباحث في تلك الدراسة:

بإجراء دراسات أخرى لاختبار الأساليب القيادية للقادة في أكثر من مستوى إداري في مؤسسات التعليم العالي.

• **دراسة راميل (Rammel, 1999) بعنوان "هل مديروا التعليم الذين حققوا أعلى المستويات لمعايير أوهايو للأداء توصي قيادتهم بأنها تحويلية أكثر).**

وقد هدفت تلك الدراسة إلي :

إلى تحديد العلاقة بين الأسلوب القيادي لمديري التعليم في ولاية أوهايو والأداء الأكاديمي للطلاب في المقاطعة.

ومن أهم النتائج التي تم التوصل إليها:

١- أن مديري المناطق الذين أحرزوا في قمة ٢٠% من مجموعات المناطق وصفوا أنفسهم كممارسين لسلوكيات تحويلية أكثر من مديري المناطق في أدنى ٢٠% بين المجموعات.

٢- أن هؤلاء المديرين يقومون بإشراك الآخرين في التخطيط من أجل المساعدة في أخذ القرارات الخاصة.

أن هناك علاقة ما بين سلوكيات قيادة سلطة ذاتياً بنوعية للمديرين والأداء الأكاديمي للطلاب.

وقد أوصى الباحث في تلك الدراسة:

أن البرامج الإعدادية للمديرين تحتاج لكي تدرس وتراجع لكي تسهل القيادة التحويلية باتجاهاتها وسلوكياتها .

• **دراسة نايلز (Niles , 1997) بعنوان " دراسة مقارنة للسلوك القيادي في الجامعات تأسيساً علي خصائص السلوك القيادي للقادة وميولهم الكارزمية "**

حيث هدفت الدراسة إلي :

اختبار الفعالية المدركة من قبل المرؤوسين لدى القيادات الوسطى في التعليم العالي استناداً علي خصائص السلوك القيادي للقادة وميولهم الكارزمية .

ومن أهم النتائج التي تم التوصل إليها :

١- أن معظم القيادات الوسطى الناجحة كانوا أولئك الذين أظهروا سلوك القيادة التحويلية بفاعلية ، وأولئك الذين تميزوا اجتماعياً كقيادات ملهمة ، وبصفة أكثر تحديداً تلك القيادات التي تعمل علي تطبيق الخصائص التحويلية للإلهام والإهتمام بالفرد .

٢- أن القادة الفعالين يكونون متفائلون حول المستقبل ، ولديهم علاقة عنل متينة مع رؤسائهم ، وعلي نحو أهم هم قادرين علي إيجاد رؤية للمستقبل ، وإيصالها للآخرين .

٣- أن القادة الفعالين يعرفون جيداً مهاراتهم القيادية، واستعداداتهم، وهم اجتماعياً ملهمين، ولذلك هم يهتمون بالتابعين، ويعملون على تحسين أداء أفرادهم، ووحداتهم الإدارية .

وقد أوصى الباحث في تلك الدراسة:

أنه على القيادات بمختلف مستوياتها تطبيق خصائص القيادة التحويلية حتى يكونوا قادة فعالين يعملون على تحسين أداء أفرادهم ووحداتهم الإدارية .

• **دراسة أفوليو (Avolio, 1994) بعنوان "بعض المظاهر السابقة للقيادة التحويلية".**

وقد هدفت الدراسة إلى :

معرفة تطور القيادة التحويلية وذلك بربط أحداث الحياة والخبرات التجريبية لتقديرات القيادة المعطاة لمجموعة مختلفة من قادة المجتمعات.

وقد أشارت نتائج الدراسة: إلى أنه كانت هناك بعض تجارب مبكرة للمياه والتي اتصلت بالمدرجات الحسية النفسية والتابعة للقيادة التحويلية.

وقد أوصى الباحث في تلك الدراسة:

ان أحداث الحياة الطبيعية و التدريب الحي للقيادة يجب أن يدرك بالكامل للتحديد الأقصى للتجارب المتطورة والتي تضع القادة حينها في البرامج التدريبية .

• **دراسة فون (Fougha, 1991) بعنوان "القيادة التحويلية في الكلية المسيحية الصغيرة).**

تهدف الدراسة إلى :

تطوير فهم نوعي أكثر للقيادة التحويلية بملاحظة الأنشطة لهؤلاء المحققين لمسؤوليات القيادة.

ومن أهم النتائج التي تم التوصل إليها:

- ١- أن القادة التحويليين يستخدمون إدارة رمزية في لغتهم وتصرفاتهم لكي يحركوا الناس تجاه رؤية نموذجية.
 - ٢- أن القادة التحويليين يدركون أنهم عملاء للتغيير.
- وقد أوصى الباحث بالعديد من التوصيات من أهمها :
- ١- أن القائد الذي ينشد أن يكون تحويلياً يجب أن يحضر للرسالة والرؤية، الرموز، الأفراد، التغيير.
 - ٢- أن يكونوا مدركين بأهمية تقدير استعدادية التابعيين للتغيير والحاجة لتجميع معلومات في تقديم التغيير .

مما سبق ترى الباحثة أن الدراسات المتعلقة بالقيادة التحويلية أجمعت على الآتي:

- ١- أن السلوك القيادي التحويلي مطلباً أساسياً لجميع المنظمات التي تبحث عن الاستمرار والتميز .
- ٢- القيادة التحويلية هي القيادة المفضلة لدى الكثير من المديرين .
- ٣- أن القيادة الأكاديمية في الجامعات السعودية يتمتعون بخصائص القائد التحويلي
- ٤- يمكن ممارسة القيادة التحويلية في جميع المستويات الإدارية .
- ٥- تعمل القيادة التحويلية على مشاركة الآخرين في التخطيط واتخاذ القرارات.
- ٦- أن ممارسة سلوك القيادة التحويلية يساهم في نجاح القيادات في الجامعات.

٧- أن القادة التحويليون يدركون أنهم عملاء للتغيير .

ثانياً: دراسات تناولات القيادة والتغيير

- دراسة كيس (Case , 1997) بعنوان " أثر سلوك القيادة في تسهيل عملية التغيير في إحدى المقاطعات التعليمية "

تهدف الدراسة إلى :

توضيح كيف أن السلوك القيادي لأحد مديري المقاطعات التعليمية ساهم في تسهيل عملية التغيير في مدارس المقاطعة ،

ومن أهم النتائج التي تم التوصل إليها :

أن هناك خمسة أمور أخذها ذلك المدير في الاعتبار لإحداث التغيير هي:

- ١- التفكير المنظم .
- ٢- البراعة الشخصية للمدير .
- ٣- بناء نماذج عقلانية .
- ٤- بناء رؤى مشتركة .
- ٥- بث روح الفريق بين المشاركين في العملية التعليمية .

وقد أوصى الباحث في تلك الدراسة:

أن على مديري المدارس أن يأخذوا في الإعتبار الخصائص القيادية التي تساعدهم على إحداث التغيير بصورة فعالة .

• **دراسة جودد (Judd, 1997) بعنوان: ((التأثيرات السلبية والإيجابية على التغيير التعليمي: وجهات نظر المديرين والنظار والمعلمين في الولايات الجنوبية الغربية)).**

قدمت هذه الدراسة لجامعة ألاباما بالولايات المتحدة الأمريكية، وتهتم هذه الدراسة بالتعرف على وجهات نظر وملاحظات أفراد المدرسة في (١١) ولاية جنوبية في الأقاليم التي تتلقى المعونة من الرابطة الجنوبية للكليات والمدارس، كان فتح هذه الدراسة تحديد ما إذا كان هناك اختلافات ملحوظة في وجهات نظر المديرين والنظار والمعلمين. كما بحث التأثير السلبي والإيجابي لعوامل معينة ترتبط بتغيير المدرسة.

وقد أشارت نتائج تلك الدراسة: إلى أن المعلمين لاحظوا أن للأعمال والإدارات الإدارية تأثيرا كبيرا على تشجيع وحفز أو رفض وإبطال التغيير الناجح أكثر مما أبداه المديرين والنظار من ملاحظات في هذا الشأن. كما أشارت النتائج أيضا إلى أن المعلمين ذوي الخبرات التعليمية الأكاديمية المتخصصة قد قرروا الملاحظة السابقة نفسها أكثر من المديرين والنظار.

وتري الهيئة الإدارية للمدرسة أن أكثر العوامل الإيجابية تأثيرا هي تحقيق درجة عالية من الاتصال، تشجيع الفرد على المشاركة، والرؤية الخاصة للإداري، والأداء الإداري المتناسق والمتماسك. في حين أن أكثر العوامل السلبية تأثيرا، كان الضعف في الاتصال، وعدم تشجيع الفرد على المشاركة، والأداء الإداري غير المنسجم، والفشل في الاستعداد لتقبل التغيير.

وقد أوصى الباحث في تلك الدراسة:

أن هناك العديد من العوامل التي ثبت أنها تؤثر في نجاح أو فشل التغيير في ميدان الأعمال، والوعي بتأثير الإدارات والأعمال الإدارية على العاملين بالمدرسة هو

أمر جوهري للقيادة الفعالة.

• **دراسة ناشم، (١٩٩٦م) بعنوان: ((القدوة في الإسلام كمنهج للتغيير)).**

وتتمثل تلك الدراسة في ورقة عمل قدمت للمؤتمر السنوي السادس لشركة وايد سرفيس للاستشارات والتطوير الإداري بمصر، والمعنون ((الإدارة في ظلال التغيير))، وهو المؤتمر السادس من سلسلة مؤتمرات ((استراتيجيات التغيير)) منذ عام ١٩٩١م، وحتى عام ١٩٩٦ .

وتعرض تلك الدراسة بعض قضايا التغيير والتطوير من خلال مفهوم القدوة في الإسلام، ومن أجل تحقيق ذلك، تقدم تلك الدراسة مجموعة سمات للقائد في الإسلام، وتتمثل هذه السمات فيما يلي:

- أ - مشاركة القائد بنفسه مع العاملين جنباً إلى جنب في العمل والتغيير.
- ب - توزيع العمل والمسئوليات لضمان إيجاد الصف الثاني من الإداريين القادرين علي التغيير ومتابعة أحداثه أيضاً.
- ج - تفويض السلطات لإتاحة الفرصة للمشاركين في التنظيم الإداري والعمل بمرونة وحرية كافيين.
- د - المحافظة على أواصر المودة والتواصل بين المنظمة أو المؤسسة والعاملين وبين العاملين بعضهم مع بعض.

وتجدر الإشارة هنا أن تلك الدراسة قدمت العديد من المهارات والسمات اللازمة للقائد الإداري في التغيير، حيث تتفق مع الفكر الإداري المعاصر من مفاهيم: المشاركة تفويض السلطات، والتخصصات، والمسئوليات بين الفنيين والإداريين (من يملكون سلطة

اتخاذ القرار) ، وأخيرا أهمية العلاقات الإنسانية ، وهي من أهم العوامل التي تسهم في إحداث التغيير ، وقبول أفراد التنظيم له ، والتغلب علي مقاومتهم للتغيير والتطوير .

• **دراسة منصور، (١٩٩٥م) بعنوان: ((إدارة التغيير استراتيجية مقترحة لتطوير إدارة التعليم في المملكة العربية السعودية)).**

حيث هدفت الدراسة إلي :

التعرف علي استراتيجيات التغيير وكيفية تنفيذ التغيير التربوي في أرض الواقع من خلال التركيز علي الجوانب الإنسانية، ومدى تأثيرها على إدارة التغيير التربوي والمهارات اللازمة لعمليات التغيير.

واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وذلك لوصف عمليات إدارة التغيير التربوي، في النظم التعليمية بالمملكة. وبناء علي المنهجية السابقة سارات الدراسة في الخطوات التالية:

أ - واقع الإدارة التعليمية في المملكة العربية السعودية.

ب- دارة التغيير التربوي نموذجا لتطوير الإدارة التربوية في المملكة العربية السعودية.

ج- عمليات إدارة التغيير.

وعرضت الدراسة النتائج التي توصلت إليها في صيغة متبناه عن ((الإدارة الاستراتيجية للتغيير)) وطالبت بمراجعة شاملة حتى يتسنى للإدارة التعليمية في المملكة العربية السعودية أن تأخذ بإدارة التغيير ، واستشراف المستقبل، وتكون قادرة علي التغيير وقيادته، وليس مجرد الاستجابة الروتينية التقليدية لدواعي التغيير

• **دراسة بروان (Brown , 1992) بعنوان " القيادة للتغيير في المدرسة الابتدائية "**

تهدف تلك الدراسة إلى :

بحث العلاقات بين المدير والموظفين في مدرسة تميزت بقدرتها علي التعامل بنجاح مع التغيير .

ومن أهم النتائج التي تم التوصل إليها :

١- أن المدرسة موضوع الدراسة تملك ثقافة تعاونية مع توفر الرغبة في التحسين المستمر .

٢- أن القيادة مؤهلة ، والقرارات تتخذ بالمشاركة .

٣- أن المشاركة في اتخاذ القرار كانت تجربة إيجابية لموظفي المدرسة مما ساهم في نجاح التغيير .

وقد أوصى الباحث في تلك الدراسة:

إن توفر الرغبة لدى المديرين في التحسين المستمر ، ومشاركتهم لموظفيهم في اتخاذ القرارات من العوامل المساعدة لإنجاح التغيير في أي منظمة تعليمية .

مما سبق ترى الباحثة أن الدراسات المتعلقة بقيادة التغيير أجمعت على الآتي:

١- التفكير المنظم ، بث الروح الفريق بين المشاركين في العملية

التعليمية من الأمور التي تعمل على نجاح التغيير .

٢- أن تحقيق درجة عالية من الاتصال وتشجيع الفرد على المشاركة

من العوامل الإيجابية لنجاح التغيير وتقبله .

٣- أهمية المشاركة الفعالة من قبل أعضاء المنظمة في تخطيط التغيير

ثالثاً: دراسات تناولت السلوك القيادي

• دراسة الشمري (١٤٢٣هـ) بعنوان " نماذج مختارة للمدير الفعال في المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض "

وتهدف الدراسة إلي :

- ١- الوقوف علي جوانب فعالية مديري المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض .
- ٢- وصف وتحليل عوامل الفعالية لدى المديرين .

ومن أهم النتائج التي تم التوصل إليها :

- ١- أن هناك اختلاف بين حالات الدراسة من حيث فعاليتها لكل جانب من جوانب الفعالية وهي (الجانب الإداري ، الجانب الفني ، الجانب الإنساني ، الجانب الإجتماعي) .
- ٢- أن أسباب فعالية مديري المدارس هي مايلي:
 - أ- أسباب تتعلق بشخصية مدير المدرسة وهي :
 - ١) اهتمام مدير المدرسة وحرصه علي تطوير قدراته.
 - ٢) حب مدير المدرسة للقيادة والعمل منذ الصغر وإخلاصه لله سبحانه وتعالى ثم لخدمة منسوبي المدرسة.
 - ٣) خبرة مدير المدرسة وإلمامه الكبير بالأنظمة التعليمية دور كبير في تحقيق المدرسة لأهدافها وبالتالي تميزه كقائد تربوي وفعال .
 - ب- أسباب تتعلق بأداء مدير المدرسة للجانب الإداري وهي :

- (١) التركيز علي الإهتمام بالجانب الإداري والعمل علي تنظيم المدرسة للمناسط المختلفة .
 - (٢) المرونة في العمل ، واستخدام روح النظام عند تنفيذه للأنظمة .
 - (٣) استخدام مبدأ الثواب من خلال إهداء الشكر والتقدير للمتميزين والعمل بروح الفريق بين أعضاء المدرسة .
 - (٤) تهيئة المناخ المدرسي الملائم لتحقيق الرضا الوظيفي للمعلمين .
 - (٥) معالجة المشكلات داخل المدرسة واستخدام الحكمة والهدوء في مواجهتها .
 - (٦) استخدام مبدأ الشورى عند اتخاذه للقرارات .
 - (٧) التخطيط المستقبلي الفعال لكل ما يخدم العملية التعليمية بالمدرسة .
 - (٨) استقطاب مدير المدرسة لعدد من الكفاءات التربوية .
 - (٩) الاستفادة من المعلمين الفعالين ونوي الخبرة ولإعطائهم الصلاحيات المناسبة .
- ج- أسباب تتعلق بأداء مدير المدرسة للجانب الفني وهي :
- (١) الإهتمام الكبير بالجانب الفني والعمل علي تنظيم المدرسة للمناسط المختلفة .
 - (٢) الإهتمام الشديد بمتابعة طلاب المدرسة سلوكياً وتعليمياً .
 - (٣) تفعيل مدير المدرسة لدوره كمشرف مقيم .
- د- أسباب تتعلق بأداء مدير المدرسة للجانب الإنساني وهي :
- (١) تطبيق مبدأ العلاقات الإنسانية في العمل .

- (٢) عدم وجود صراعات داخل المدرسة خاصة أن مدير المدرسة لا يتخذ أي قرار حول أي ملاحظة سلبية عن أي معلم تنقل له إلا بعد التحقق منها ودراستها
- (٣) علاقات مدير المدرسة المتميزة مع العاملين بالمدرسة .
- ٥- أسباب تتعلق بأداء مدير المدرسة للجانب الإجتماعي وهي :
- (١) الاهتمام الشديد بخدمة المجتمع المحلي .
- (٢) المستوي التعليمي المرتفع لمعظم أولياء أمور الطلاب وتعاونهم مع إدارة المدرسة.
- وقد أوصى الباحث بالعديد من التوصيات من أهمها :
- ٤- وضع معايير محددة لاختيار مديري المدارس ووكلائها من المعلمين الذين يتصفون بالفعالية وحب العمل .
- ٥- ضرورة اهتمام مديري المدارس بالجانبين الفني والإجتماعي حتى لا يطغى جانب من جوانب عمل مدير المدرسة على الجوانب الأخرى .
- ٦- ضرورة الإهتمام الكبير من قبل مديري المدارس بكل من العمل والعاملين بالمدرسة وعدم تفضيل أحدهما على الآخر .
- دراسة الجرب (١٤٣١هـ) بعنوان " الأنماط الإدارية لمديري المدارس الثانوية وعلاقتها بدافعية المعلمين إلي العمل من وجهة نظر المعلمين "
- تهدف الدراسة إلي:
- التعرف علي الأنماط الإدارية السائدة في المدارس الثانوية بمحافظة محايل عسير التعليمية .

التعرف علي مستوى دافعية المعلمين إلي العمل في تلك المدارس .
معرفة العلاقة بين النمط الإداري لمديري المدارس الثانوية ودافعية المعلمين إلي العمل بتلك المدارس .

ومن أهم النتائج التي تم التوصل إليها :

- ١- أن النمط الإداري الديمقراطي هو أكثر الأنماط الإدارية ممارسة لدي مديري المدارس الثانوية بمحافظة محايل عسير التعليمية ، ويليه النمط الترسلي .
- ٢- أن مستوى الدافعية لدى المعلمين للعمل عالية في المدارس الثانوية .
- ٣- أنه توجد علاقة إيجابية بين النمط الإداري الديمقراطي وكل من أبعاد الدافعية إلي العمل وبينه وبين الدافعية إلي العمل ككل .
- ٤- أنه توجد علاقة سلبية بين النمط الإداري الأتوقراطي والنمط الإداري الترسلي وكل من أبعاد الدافعية إلي العمل وبينه وبين الدافعية إلي العمل ككل .

• **دراسة الغامدي (١٤٣٠ هـ) بعنوان " السلوك القيادي لمديري المدارس الثانوية في منطقة الباحة التعليمية وعلاقته بالروح المعنوية للمعلمين "**

تهدف الدراسة إلي :

- ١- التعرف علي طبيعة السلوك القيادي الذي يمارسه مديرو المدارس الثانوية في منطقة الباحة التعليمية .
- ٢- التعرف علي مستوى الروح المعنوية للمعلمين في المدارس الثانوية في منطقة الباحة التعليمية .
- ٣- التعرف ما إذا كانت هناك علاقة بين السلوك القيادي لمديري المدارس الثانوية في منطقة الباحة التعليمية والروح المعنوية للمعلمين العاملين بها .

ومن أهم النتائج التي تم التوصل إليها :

- ١- أن مديري المدارس الثانوية في منطقة الباحة التعليمية يمارسون في سلوكهم القيادي لمدارسهم كل البعدين الذين يتضمنها السلوك القيادي وهما البعد الذي يهتم بالعمل (البعد الوظيفي) والبعد الذي يهتم بالعاملين (البعد الإنساني)
- ٢- ارتفاع مستوى الروح المعنوية لدي المعلمين في المدارس الثانوية في منطقة الباحة التعليمية تجاه المؤسسة التعليمية ويقل هذا المستوى تجاه الإدارة وتجاه المعلمين أنفسهم .
- ٣- هناك علاقة إيجابية بين بعد السلوك القيادي الذي يهتم بالعمل (البعد الوظيفي) والبعد الذي يهتم بالعاملين (البعد الإنساني) والروح المعنوية للمعلمين تجاه المؤسسة التعليمية وتجاه الإدارة وتجاه المعلمين أنفسهم .

وقد أوصى الباحث بعدد من التوصيات من أهمها :

- ١- زيادة الإهتمام بإعداد وتنمية القيادات الإدارية التربوية وتدريبهم علي ممارسة السلوك القيادي ببعديه (الوظيفي ، والإنساني) .
- ٢- وضع تنظيمات جيدة لاختيار مديري المدارس ووكلائها ، تقوم على أساس الكفاءة والعدالة في الاختيار وتوفير الحوافز وإعطاءه الصلاحيات التي تمكن مديري المدارس من تأدية عملهم بكفاءة أكثر .
- ٣- حث مديري المدارس علي تحقيق التوازن في أسلوبهم القيادي لمدارسهم وتفويض بعض السلطات والصلاحيات للمعلمين حتى ترتفع معنوياتهم تجاه المؤسسة التعليمية والإدارة والمعلمين .
- ٤- المشاركة العلمية للمعلمين في اتخاذ القرارات وفي كل ما يتعلق بهم .

٥- تشجيع العمل الجماعي ودعم روح التفاهم والتعاون وإنماء الشعور بالانتماء للمدرسة .

• **دراسة الحارثي (١٤١٩هـ - ١٤٢٠هـ) بعنوان " أسهام برنامج دورات مديري المدارس في تغيير السلوك القيادي لمديري المدارس المتوسطة والثانوية بمحافظة الطائف "**

وتهدف الدراسة إلى :

١- التعرف علي إسهام الدورات التدريبية في تغيير السلوك القيادي من وجهة نظر المعلمين العاملين مع مديري المدارس المتوسطة والثانوية بمحافظة الطائف فيما يتعلق بالبعدين الوظيفي والإنساني

٢- التعرف علي اختلاف السلوك القيادي لمديري المدارس المتوسطة والثانوية بمحافظة الطائف بمتغيرات العمر والخبرة والمؤهل العلمي .

ومن أهم النتائج التي تم التوصل إليها :

قلة مساهمة برنامج دورات مديري المدارس المتوسطة والثانوية في تغيير السلوك القيادي لمديري المدارس المتوسطة والثانوية بمحافظة الطائف .

لا توجد فروق ذات دلالة احصائية بين السلوك القيادي لمديري المدارس المتوسطة والثانوية باختلاف متغير العمر والخبرة .

وجود فروق ذات دلالة احصائية باختلاف متغير المؤهل في البعد الإنساني

للمؤهلات : بكالوريوس تربوي وبكالوريوس غير تربوي .

وقد أوصى الباحث بالعديد من التوصيات من أهمها :

زيادة مدة الدورة وتزويد المديرين بالكتب والنشرات في مجال عملهم .

• **دراسة القاسم (١٤١٩هـ) بعنوان " دور مديري المدارس الثانوية في تنمية كفاءة المعلمين مهنيًا من وجهة نظر المعلمين والمديرين والمشرفين التربويين بمدينة الرياض "**

تهدف الدراسة إلى :

- ١- التعرف علي واقع مساهمة مديري المدارس الثانوية في تنمية كفاءة المعلمين مهنيًا .
- ٢- التعرف علي الدور الذي يجب أن يقوم به مدير المدرسة الثانوية التنموية كفاءة المعلمين مهنيًا .
- ٣- تحديد الصعوبات التي تعيق مدير المدرسة الثانوية في تنمية كفاءة المعلمين مهنيًا .

وقد تكونت عينة الدراسة من ٣٧٨ معلماً ، ٤٩ مديراً ، ٦٠ مشرفاً تربوياً

ومن أهم النتائج التي تم التوصل إليها :

- ١- يرى جميع أفراد الدراسة من معلمين ومديرين ومشرفين تربويين أن مدير المدرسة الثانوية يسهم بدرجة متوسطة في تنمية ٤٣ كفاءة من كفاءات المعلمين مهنيًا وأعلي هذه الكفاءات إسهاماً من قبل مدير المدرسة هي علي التوالي :
يقوم المدير بالزيارات الصفية المنظمة لتقويم عمل المعلمين والوقوف علي أدائه ، وقدرته التدريسية ، ويتابع المدير نشاط المعلمين في تصحيح الأعمال التحريرية وتقويمها، ويشجع المدير المعلمين علي مراعاة الفروق الفردية بين الطلاب ، كما يشجع

المدير المعلمين علي بث روح المنافسة البناءة بين الطلاب في التفوق الدراسي ، ويسعى المدير إلي رفع الروح المعنوية لدى المعلم ، ويسعى إلي تشجيع المعلمين علي استخدام الوسائل التعليمية في التدريس ، ويعمل المدير علي تقوية روح التعاون والتنسيق بين المعلمين كما يقوم المدير بإطلاع المعلمين علي اللوائح المنظمة للعمل في المدرسة .

٢- يرى جميع أفراد الدراسة من معلمين ومديرين ومشرفين تربويين ان مدير المدرسة يسهم بدرجة متدنية في تطوير كفاءات المعلمين مهنيأ وخاصة في استخدام الحوافز المادية للمعلم المتميز في أدائه بهدف التشجيع والتحفيز للآخرين، وتنظيم التوضيحية وتزويد المعلم بمصادر المادة العلمية التي يستفيد منها في نموه المهني ، وتشجيع المعلم لزيارة المدارس الأخرى للاستفادة من تجاربها وتبادل الزيارات الصفية بين المعلمين .

وقد اوصى الباحث بعدد من التوصيات من أهمها :

ضرورة الإهتمام باختيار مدير المدرسة الثانوية والأخذ في الاعتبار الخبرة التدريسية والإدارية والفنية حتى يتمكن من تحسين الكفاءة المهنية لدى المعلمين .

• **دراسة الثبتي (١٤١٨هـ - ١٤١٩هـ) بعنوان " الصفات القيادية المتوفرة في**

مدير المدرسة الثانوية الناجم من وجهة نظر معلمي المرحلة الثانوية "

تهدف الدراسة إلي:

تحديد الصفات القيادية المتوفرة فعلاً في مدير المدرسة الثانوية الناجح بمدارس مدينة الطائف التعليمية للبنين .

ومن أهم النتائج التي تم التوصل إليها :

أولاً : نتائج الدراسة فيما يتعلق بالبعد الأول / الصفات العلمية والتدريبية المتوفرة في مديري المدارس الثانوية الناجحة .

١- أن المؤهلات العلمية لمديري المدارس الثانوية الناجحة لا تقل عن مؤهل البكالوريوس مع الإعداد التربوي .

٢- أن أغلبية مديري المدارس الثانوية الناجحة تزيد خبرتهم عن (١٠) سنوات في مجال الإدارة المدرسية .

٣- مما يميز مديري المدارس الثانوية الناجحة ، موضع الدراسة ، حضور الندوات والمحاضرات واللقاءات التربوية .

ثانياً : نتائج الدراسة فيما يتعلق بالبعد الثاني (السمات الشخصية المتوفرة في مديري المدارس الثانوية المميزة) .

أظهرت نتائج الدراسة أن مديري المدارس الثانوية الناجحة في مدينة الطائف أنهم من ذوي السمات الشخصية الجيدة .

وكان من أبرز السمات الشخصية التي يتسم بها مديرو المدارس الثانوية الناجحون في مدينة الطائف ما يلي :

(١) حب العمل (٢) استقامة السلوك (٣) النضج العقلي (٤) الثقة بالنفس (٥) الإستعداد لتحمل المسؤولية (٦) قدرة الدافعية للنجاح (٧) القدرة على الإقناع .

ثالثاً : نتائج الدراسة فيما يتعلق بالبعد الثالث ، الصفات الفنية القيادية المتوفرة في مديري المدارس الثانوية المميزة .

فقد أظهرت الدراسة أن مديري المدارس الثانوية الناجحة في مدينة الطائف يتصفون بصفات قيادية ذات علاقة بنجاح مديري المدارس الثانوية ، وكان من أبرز هذه الصفات ما يلي :

(أ) فيما يتعلق بالطالب :

أن مديري المدارس الثانوية المتميزة يهتمون دائماً بتكوين تصور عن الطالب الجيد، العمل علي تحويل تصور المدرسين عن الطالب الجيد إلي واقع، العمل علي الربط بين النظرية والتطبيق في نظرته إلي الطالب الجيد

(ب) فيما يتعلق بأساليب التعلم :

متابعة كل جديد في طرق التعلم، تشجيع الطلاب علي تحمل مسؤولية التحمل، العمل علي تهيئة التعلم الرسمي وغير الرسمي .

(ج) فيما يتعلق بالمعلمين :

العمل علي تطوير أعضاء هيئة التدريس ، تهيئة مناخ يساعد علي تحقيق الزمالة الجيدة بين المعلمين، تشجيع المعلمين علي التطوير المستمر لقدراتهم، مساعدة المعلمين علي تطبيق النظريات التربوية ، مشاركة المعلمين في تطوير وسائل تقويم الطالب .

(د) فيما يتعلق بالأهداف التعليمية :

العمل على التزام المعلمين بتنفيذ الأهداف التعليمية، تحديد أهداف تتناسب مع تصوره عن الطالب الجيد ، الربط بين الأهداف التعليمية وعملية تطوير المعلمين .

(هـ) فيما يتعلق بالثقافة التربوية .

إعطاء فرصة للحوار بين المربين حول أساليب التعلم المناسبة .

وقد أوصى الباحث في تلك الدراسة:

إعداد المديرين الناجحين وتنمية سماتهم وصفاتهم القيادية على ضوء صفات المدير الناجح .

• دراسة السادة (١٤١٨) بعنوان ((دور مديري المدارس بالمرحلة الأساسية في التطوير المهني للمعلمين بمدارس البحرين))

وقد هدفت الدراسة إلى :

* التعرف إلى آراء مديري ومديرات مدارس التعليم الأساسي في دورهم كمطورين مهنيين لمعلميهم.

* التعرف إلى الممارسات التي يؤديها المديرون والمديرات لتحقيق النمو المهني لمعلميهم، وتحسين الأداء المدرسي لتحقيق فاعليته.

وقد توصل الباحث إلى النتائج التالية:

موافقة المديرين وتقبلهم لأداء دورهم بالتطوير المهني لمعلميهم عالية ،حيث تمت موافقتهم على هذه الأدوار بنسبة ٩٠ %،بينما كانت استجابتهم لأدائهم لهذه الأدوار ٦٤ %، كما أظهرت النتائج اتفاق الآراء بين المديرين الذكور والإناث العاملين في المدارس الابتدائية والإعدادية والأكثر خبرة ، والأقل خبرة على أدائهم لأدوارهم في تطوير النمو المهني لمعلميهم.

• دراسة هجان (١٤١٧هـ) بعنوان " واقع السلوك القيادي لرؤساء الأقسام الأكاديمية في كليات المعلمين السعودية كما يراه رؤساء الأقسام الأكاديمية وأعضاؤها "

حيث هدفت دراسته تلك إلى:-

- ١- معرفة واقع السلوك القيادي لرؤساء الأقسام الأكاديمية في كليات المعلمين السعودية ، وذلك من خلال معرفة رؤية رؤساء الأقسام الأكاديمية ورؤية أعضاء هذه الأقسام لواقع السلوك القيادي لرؤساء الأقسام .
- ٢- تحديد ما إذا كانت رؤية أعضاء الأقسام لواقع السلوك القيادي لرؤساء الأقسام تختلف عن مثيلاتها لدى رؤساء الأقسام .
- ٣- تحديد ما إذا كانت رؤية رؤساء الأقسام لواقع سلوكهم القيادي تختلف باختلاف المتغيرات الديموغرافية (المرتبة الأكاديمية ، القسم الأكاديمي ، سنوات الخبرة التدريسية في كليات المعلمين ، الخبرة العملية في رئاسة القسم ، والكليات التي يعملون بها) .
- ٤- تحديد ما إذا كانت رؤية أعضاء الأقسام لواقع السلوك القيادي لرؤسائها تختلف باختلاف المتغيرات الديموغرافية (المرتبة الأكاديمية ، القسم الأكاديمي ، سنوات الخبرة التدريسية في كليات المعلمين ، الخبرة العملية في رئاسة القسم ، والكليات التي يعملون بها) .

ومن أهم النتائج التي تم التوصل إليها :

- ١- إن رؤساء الأقسام الأكاديمية في كليات المعلمين السعودية يمارسون السلوك القيادي ببعديه الوظيفي والإنساني .

- ٢- إن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية بين رؤية أعضاء الأقسام الأكاديمية للسلوك القيادي لرؤساء الأقسام ، ورؤية رؤساء الأقسام لسلوكهم القيادي .
- ٣- إن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية بين رؤية عينة الدراسة من رؤساء الأقسام للبعد الإنساني في سلوكهم القيادي، تعزى إلي القسم الأكاديمي وسنوات الخبرة التدريسية في كليات المعلمين .
- ٤- إن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية بين رؤية عينة الدراسة من أعضاء الأقسام الأكاديمية لسلوك رؤساء الأقسام القيادي ببعديه الوظيفي والإنساني ، تعزى إلي القسم الأكاديمي والكلية .

وقد أوصى الباحث بعدد من التوصيات من أهمها :

وضع معايير موضوعية تراعى عند اختيار رؤساء الأقسام ، كأن يراعى عند الاختيار توفر الرغبة في قيامه بدور القائد ، وتوفر المهارات الإدارية المختلفة ، ولاسيما المهارة التصويرية ، ومهارة العلاقات الإنسانية لأن القائد لا بد أن تكون لديه القدرة علي الفهم والتفكير المنطقي ، والقدرة علي العمل من خلال الآخرين

• **دراسة الصائغ (١٤١٦) بعنوان: ((أثر النمط القيادي لمديرة المدرسة الثانوية**

ومساعدتها علي المناخ المدرسي من وجهة نظر المعلمات بمدارس مكة الثانوية

للبنات))

تهدف الدراسة إلي :

تحديد ما إذا كان هناك أثر للنمط القيادي لمديرات ومساعدات المدارس الثانوية للبنات بمدينة مكة علي المناخ المدرسي، بالإضافة إلي الوصول إلي حقيقة ما إذا كانت هناك علاقة بين السلوك القيادي السائد لمديرات المدارس الثانوية للبنات ومساعدتهن.

وقد تكونت عينة الدراسة من (٥٥٦) معلمه حيث استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها تلك الدراسة مايلي:

- ١- وجود علاقة دالة إحصائية علي أن هناك علاقة بين النمط القيادي لمديرة المدرسة الثانوية للبنات والنمط القيادي للمساعدة.
- ٢- تأثير المناخ المدرسي بالنمط القيادي لمديرة المدرسة ومساعدتها.
- ٣- النمط القيادي للمديرة والمساعدة سجل معامل ارتباط مرتفع في أثره علي المناخ المدرسي.

ومن أهم التوصيات التي قدمتها تلك الباحثة مايلي:

- ١- عقد ندوات عن أنماط القيادة ومميزات وعيوب كل نمط.
- ٢- توجيه مديرات المدارس إلى أهمية جعل النمط الديمقراطي نمطا قياديا لهن لما له من أثر في توفير مناخ جيد.
- ٣- دراسة أثر النمط القيادي لمديرة المدرسة علي اتخاذها للقرارات الادارية.

• **دراسة العيسى (١٤١٣) بعنوان: ((العلاقة بين النمط القيادي لمديرات المدارس الثانوية التابعة للرئاسة العامة لتعليم البنات في مدينة الرياض وبين مستوى الدافعية نحو العمل والروح المعنوية بين المعلمات السعوديات (العاملات معهن))**

تهدف الدراسة إلي :

التعرف علي الانماط القيادية السائدة بين مديرات المدارس الثانوية التابعة للرئاسة العامة لتعليم البنات بالرياض.والي التعرف علي مستوى الدافعية نحو العمل ومستوى الروح المعنوية بين المعلمات السعوديات العاملات معهن.

ولقد تكونت عينة الدراسة من جميع مديرات المدارس الثانوية في مدينة الرياض وعددهن (٥٧) مديرة و(٦٤٦) معلمه

ولقد توصلت الباحثة إلى عدد من النتائج أهمها:

- ١- النمط التسلسلي هو النمط السائد بين مديرات المدارس الثانوية في مدينة الرياض.
- ٢- هناك فروق دالة في مستوى الروح المعنوية بين المعلمات تعزي للتخصص العلمي وللنمط القيادي للمديرة.
- ٣- عدم وجود تأثير للتفاعل بين النمط القيادي وبين كل من الخبرة والمؤهل الأكاديمي والتخصص العلمي في مستوى الدافعية نحو العمل بين المعلمات.
- ٤- كشفت الدراسة عن وجود تأثير للتفاعل بين النمط القيادي والمؤهل الأكاديمي في مستوى الروح المعنوية بين المعلمات.

وقد أوصت الباحثة بعدة توصيات أهمها:

- ١- إجراء دراسات مماثلة للتعرف علي النمط القيادي السائد بين مديرات المراحل التعليمية الأخر علي مستوى المملكة.
- ٢- إجراء دراسات للتعرف علي النمط القيادي السائد بين مديرات المدارس وربطها ببعض التغيرات.

مما سبق نرى الباحثة أن الدراسات المتعلقة بالسلوك القيادي أجمعت على الآتي:

- ١- النمط الإداري الديمقراطي من أكثر الأنماط الإدارية ممارسه لدى مديري المدارس الثانوية .
- ٢- أن مديري المدارس الثانوية يمارسون في سلوكهم القيادي كل البعدين (الوظيفي _ الإنساني)
- ٣- أن ابرز السمات الشخصية لمديري المدارس الثانوية حب العمل ، الثقة بالنفس ، القدرة على الإقناع .

رابعاً : دراسات تناولت مدرسة المستقبل .

• دراسة الضبع ، جاب الله (١٤٢٣هـ) بعنوان "المدرسة العصرية بين أصالة الماضي واستشراق المستقبل "

تهدف الدراسة إلى :-

عرض سمات المدرسة العصرية التي يتطلع إليها جمهور التربويين في العصر الحديث الذي يتسم بالتقدم التكنولوجي والانفجار المعرفي والتغيرات السريعة في العديد من المجالات المادية والتقنية والاقتصادية والثقافية ، ودراسة أثره على السلوك والقيم والمنظومة المعرفية والثقافية في عصر العولمة الذي يعتمد على المعرفة والصناعة الفكرية ويتسم بالتزايد الهائل في كم المعلومات والمعارف وتعدد مصادر التعلم المختلفة وافتتاح الثقافات وانتقالها من دولة إلى أخرى .

ومن أهم النتائج التي تم التوصل إليها :-

أن المدرسة العصرية سوف تصبح وحده إنتاج موارد بشريه ، مركز إشعاع تربوي وريادي تنموي في البيئة المحلية أو عملاً مثيراً مملوءاً بالتحديات تتضمن قدراً كبيراً من المرونة والتكيف لتنفيذ الريادة الحقيقية لمدير المدرسة الذي سوف يكون المحرك الأول للنظام الذي يسير وحده إنتاج الموارد البشرية فيكون المدير القائد التربوي والتنموي ، وأن المسؤوليات التي لا بد أن تجلبها هذه الريادة هي قطاعاً هائلاً والتنموي بما سوف يجلبه المستقبل للمنهج وما سوف تكون عليه تنظيم المدرسة بوصفها وحده إنتاج للموارد البشرية وإدارتها لا يمكن أن يتم على أية درجة من الثقة مالم يكن مدير المستقبل مؤهلاً لعمله خير تأهيل ومقبلاً على تحمل مسؤولياته بروح طيبة ولديه الرغبة الذاتية لمواجهة تحديات المستقبل لإقامة دعائم تعليم مدرسي إنتاجي متطور وراق .

وقد أوصى الباحث بالعديد من التوصيات من أهمها :

١- الاهتمام بعقد دورات ورش عمل تدريب للمعلمين والمديرين تدور حول توظيف تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات في مجالات التعليم المختلفة .

٢- ضرورة إعداد برنامج تعليمي متكامل في المعلوماتية يهتم باستخدامات تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات التعليمية وتدرسه بمراحل التعليم العام .

• **دراسة الحاج (١٤٢٣هـ) بعنوان "البيئة التعليمية لمدرسة المستقبل"**

تهدف الدراسة إلى :-

- ١- التعرف على البيئة التعليمية في المدارس الحالية ومدى مناسبتها لمجابهة متطلبات مجتمع القرن الجديد .
- ٢- معرفة كيفية رفع مستوى الأداء وإعادة بناء وهيكله البيئة التعليمية في الصف الدراسي التقليدي بشكل يوائم متطلبات العصر .

ومن أهم النتائج التي تم التوصل إليها .

- ١- لم يعد مفهوم التعليم التقليدي وأساليبه وطرائق تقويمه السائدة في مدارسنا قادرة على مجابهة جميع المشكلات التي أفرزتها الحضارة الحديثة .
 - ٢- أن المدرسة الحالية لم تقدم لطلابها أنواعا من العمليات التي تتطلب سمة التفكير .
- وقد أوصى الباحث بعدد من التوصيات من أهمها :-

- ١- إحداث تغيير في مفاهيمنا التربوية وإصلاح في البيئة التعليمية بما يتلاءم ومتطلبات العصر وإعداد الطالب لمهام وأدوار جديدة لمقابلة احتياجات ثورة المعلومات في مجتمع القرن الحادي والعشرين .
- ٢- العمل على رفع مستوى الأداء وإعادة بناء وهيكله البيئة التعليمية في الصف الدراسي التقليدي بشكل يوائم متطلبات العصر تمهيداً لبلورة مدرسة المستقبل .

علاقة الدراسات السابقة بالدراسة الحالية .

من خلال استعراض الباحثة للدراسات السابقة فقد تبين أن الدراسة الحالية تتفق مع بعض الدراسات وتختلف مع بعضها الآخر .

فقد اتفقت هذه الدراسة مع الدراسات التالية :-

- دراسة العامري (٢٠٠٢م) والتي هدفت إلى معرفة مستوى السلوك القيادي التحويلي لدى المديرين في الاجهزه الحكومية السعودية .
- دراسة الغامدي (١٤٢١هـ) والتي هدفت إلى التعرف على مدى تمتع القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية بخصائص القائد التحويلي .
- دراسة زايد (١٩٩٩م) والتي هدفت إلى دراسة اثر نمط القيادة التحويلية في تنمية العاملين .
- دراسة كريكولو Chiricnello (١٩٩٩م) التي هدفت إلى معرفة العلاقة بين أنماط القيادة المفضلة وخصائص لقياده التحويلية .
- دراسة جاكسون Jaceson (١٩٩٩م) التي هدفت إلى التحقق من مدى ممارسة العمداء والمدراء والتنفيذيين للقيادة التحويلية .
- دراسة فون Founa (١٩٩١م) التي هدفت إلى تطوير فهم القيادة التحويلية بملاحظة الأنشطة لهؤلاء المحققين لمسؤوليات القيادة .

- دراسة كيس Case (١٩٩٧م) التي هدفت إلى دراسة السلوك القيادي لأحد مديري المقاطعات التعليمية ومدى مساهمته في تسهيل عملية التغيير .
- دراسة بروان Brown (١٩٩٢م) التي هدفت إلى بحث العلاقات بين المدير والموظفين في مدرسة تميزت بقدرتها على التعامل بنجاح مع التغيير ..
- دراسة الشمري (١٤٢٢هـ) التي هدفت إلى معرفة جوانب فعالية مديري المدارس الثانوية بمدينة الرياض .
- دراسة الغامدي (١٤٢٠هـ) التي هدفت إلى التعرف على طبيعة السلوك القيادي الذي يمارسه مديرو المدارس الثانوية في منطقة الباحة التعليمية .
- دراسة القاسم (١٤١٩هـ) التي هدفت إلى التعرف على واقع مساهمة مديري المدارس الثانوية في تنمية كفاءة المعلمين مهنيًا
- دراسة الثبيتي (١٤١٩هـ) التي هدفت إلى تحديد الصفات القيادية المتوفرة فعلاً في مدير المدرسة الثانوية الناجح بمدارس مدينة الطائف التعليمية للبنين .
- دراسة الساده (١٤١٨هـ) التي هدفت إلى التعرف إلى الممارسات التي يؤديها المديرون والمديرات لتحقيق النمو المهني لمعلميهم، وتحسين الأداء المدرسي لتحقيق فعاليته .

واختلفت الدراسة الحالية مع الدراسات التالية :-

- دراسة راميل Rammel (١٩٩٩م) والتي هدفت إلى تحديد العلاقة بين الأسلوب القيادي لمدراء التعليم العام في ولاية أوهايو والأداء الأكاديمي للطلاب.
- دراسة نايلز Niles (١٩٩٧م) التي هدفت إلى دراسة إدراك المرؤوسين في القيادات الوسطي في التعليم العالي لخصائص السلوك القيادي لقادتهم وميولهم الكارزميين.
- دراسة الجرب (١٤٢١هـ) التي هدفت إلى معرفة الأنماط الإدارية السائدة في المدارس الثانوية بمحافظة عسير التعليمية.

كما تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في أنها سوف تتناول التعرف على مدى انطباق خصائص القيادة التحويلية علي السلوك القيادي لمديرات المدارس الثانوية بمدينة مكة في الواقع ومدى أهمية سمات تلك الخصائص لمديرة مدرسة المستقبل ، كما أن الدراسات السابقة العربية أو الغربية قد تضمنت ثلاثة جوانب هي القيادة التحويلية ، والقيادة والتغيير ، وأخيراً السلوك القيادي ، ولم تتطرق جميعها لخصائص القيادة التحويلية ومدى موافقتها لخصائص مديرات مدرسة المستقبل.

الفصل الثالث

إجراءات الدراسة

- منهج الدراسة
- مجتمع عينة الدراسة
- أداة الدراسة
- الوصف الإحصائي لخصائص مجتمع الدراسة
- الأسلوب الإحصائي

الفصل الثالث

إجراءات الدراسة

تتأول هذا الفصل وصفاً للخطوات الإجرائية التي أتبعتم للقيام بهذه الدراسة من حيث (المنهج المستخدم ، مجتمع وعينة الدراسة ، الوصف الإحصائي لأفراد مجتمع الدراسة ، أداة الدراسة ، وصف الأداة المستخدمة في جمع البيانات والمعلومات المطلوبة لهذه الدراسة ، طريقة بناء الإستبانة ، أساليب المعالجة الإحصائية التي استخدمتم في معالجة بيانات الدراسة الميدانية) .

منهج الدراسة:

تمثل المنهج العام لهذه الدراسة في استخدام المنهج الوصفي الذي " لا يهدف إلى وصف الظواهر أو وصف الواقع كما هو ، بل إلى الوصول إلى استنتاجات تساهم في فهم هذا الواقع وتطويره " (عبيدات وآخرون ، ١٤١٧هـ ، ٢٢٤) .

مجتمع وعينة الدراسة :

يتكون المجتمع الأصلي لهذه الدراسة من مديرات ومساعدات ومعلمات المدارس الثانوية بالعاصمة المقدسة (انظر الجدول رقم ٣-١)

جدول رقم (٣-١)

المعلمات		المساعدات		مديرات المدارس		مجتمع العينة
١٣٥٨		٤٥		٤١		
من المجتمع الأصلي	العدد	من المجتمع الأصلي	العدد	من المجتمع الأصلي	العدد	النسب المئوية لعينة الدراسة من المجتمع الأصلي
%٤٠	٥٠٠	%١٠٠	٤٥	%١٠٠	٤١	

عينة الدراسة:

من خلال الجدول السابق (١-٣) و نظراً لكبير حجم مجتمع الدراسة لفئة المعلمات ، فقد طبقت الباحثة أداة الدراسة على جميع أفراد مجتمع المديرات والمساعدات في المدارس الثانوية .

أما فئة المعلمات فقد تم اختيار عينة عشوائية منهن وذلك باختيار (١١) معلمة من كل مدرسة أي بمجموع (٥٠٠) معلمة بما نسبته (٤٠ %) من مجتمع المعلمات الإجمالي والذي يقدر ب (١٣٥٨) معلمه ، مما يعني تطبيق أداة البحث على (٤١) مديرة ، (٤٥) مساعدة ، (٥٠٠) معلمة .

أداة الدراسة:

على ضوء أهداف الدراسة وأسئلتها وطبقاً لمنهج الدراسة فقد استخدمت الإستبانة كأداة لجمع البيانات والمعلومات اللازمة لأغراض الدراسة ، وذلك للإجابة على الأسئلة (س٢،س٣،س٤،س٥،س٦) أما السؤال الأول فقد تمت الإجابة عليه من واقع أدبيات الدراسة .

بناء الإستبانة :

تم بناء الإستبانة بهدف جمع البيانات الخاصة من جميع أفراد مجتمع المديرات والمساعدات ومن عينة المعلمات وفقاً للخطوات التالية :

١- جمع المعلومات الأولية:

قامت الباحثة بمراجعة أدبيات الدراسة والدراسات السابقة حول موضوع القيادة التحويلية والسلوك القيادي وذلك بعد الإجابة على السؤال الأول من الدراسة والخاص بخصائص القيادة التحويلية لمديرة مدرسة المستقبل من منظور الإدارة في الإسلام. ووضعت الصيغة الأولية لعبارات الإستبانة ، وفقاً لما يناسب كل سؤال من أسئلة الدراسة ، والتي تفترض الباحثة أنها تجيب على أسئلة الدراسة ذاتها.

٢- التصميم المبدئي:

حسب المعلومات التي تم جمعها ، تم تصميم فقرات الإستبانة في صورتها الأولية ومن ثم عرضت على مجموعة من المحكمين والمحكمات من أعضاء هيئة التدريس في كلية التربية بجامعة ام القرى بمدينة مكة المكرمة، وعدد من أعضاء هيئة التدريس في كلية الآداب قسم اللغة العربية بجامعة الملك عبد العزيز بمدينة جدة. وكذلك تم عرض الاستبانة على عينة من مجتمع الدراسة موضوع البحث بوزارة التربية والتعليم بمدينة مكة المكرمة للحكم المبدئي على مدى ملائمة فقرات الإستبانة للإجابة على أسئلة الدراسة .

٣- التصميم الثاني:-

بعد الاستفادة من توجيهات محكمي الإستبانة قامت الباحثة بإعادة صياغة فقرات الاستبانة والتي تضمنت صورة الإستبانة من جزئين هما كالتالي:

الجزء الأول : احتوت على معلومات عامة عن المستجيبات من حيث (المؤهل العلمي ، المركز الوظيفي، سنوات الخبرة)

الجزء الثاني : فقرات الإستبانة وتتكون من (٧٦) عبارة وزعت على النحو التالي:

أ- العبارات من (١ : ٣٣) وهي ذات شقين(عمودين) الشق الأيمن للإجابة على السؤال الثاني من أسئلة الدراسة ، ولقياس الخصائص الشخصية في الواقع ، أما الشق (العمود) الأيسر من الإستبانة فهو لمعرفة أفضل الخصائص الشخصية التي يؤمل أن تتصف بها مديرة المستقبل .

ب- العبارات من (٣٤ : ٦١) وهي أيضا ذات شقين ، الشق الأيمن للإجابة على السؤال الثالث من أسئلة الدراسة ، ولقياس الخصائص المهنية في الواقع ، اما الشق الأيسر من الإستبانة فهو لمعرفة أفضل الخصائص المهنية التي يؤمل أن تتصف بها مديرة المستقبل .

ج- العبارات من (٦٢ : ٧٦) فهي للإجابة على السؤال الرابع المتضمن قياس الخصائص القيمية في الواقع .

وقد استخدمت الباحثة مقياس يعتمد عليها قياس اتجاهي الآراء وهما:

الواقع (الممارس) ، المستقبل (ما يجب أن يكون عليه الواقع) ويمثل في خمس خيارات (أنظر الجدول رقم ٢-٣) .

جدول رقم (٢-٣)

الواقع	موافق بشدة	موافق	إلى حد ما	غير موافق	غير موافق بشدة
المستقبل					
الدرجة	٥	٤	٣	٢	١

٤- التصميم النهائي :

وبعد أن تم عرض الإستبانة على نفس محكمي الإستبانة عن التصميم المبدئي، وبعد استعادتها قامت بإجراء بعض التعديلات البسيطة التي كان لابد إجرائها بإستشارة الأستاذ المشرف حيث تم حساب صدق وثبات (الإستبانة) كمقياس للدراسة الحالية :

أولاً : حساب صدق المقياس :

وعند حساب صدق المقياس تم إجراء ذلك من خلال ما يلي :

١- الصدق الظاهري :

تم عرض الاستبيان في صورته الأولية على مجموعة من أعضاء هيئة التدريس المتخصصين في المجال (ملحق رقم ١)، وتم أخذ ملاحظاتهم سواء بالحذف أو الإضافة أو التعديل .

ثم عرض المقياس في صورته النهائية عليهم، وأكدوا أن المقياس مناسب لما وضع له، وأن العبارات تلائم البعد الذي تنتمي إليه، وهذا مؤشر للصدق الظاهري.

٣- صدق المحتوى (المضمون) :

كان رأي المحكمين أن محتوى المقياس من العبارات له علاقة مباشرة بموضوع البحث، وعلى ذلك فالمقياس يتمتع بصدق المحتوى .

ثانياً : حساب ثبات المقياس :

كما أنه لحساب ثبات المقياس والذي تم إجراؤه من خلال الحاسوب وذلك بثلاثة طرق، (انظر الجدول رقم ٣-٣)

جدول رقم (٣-٣)

الطريقة	القيمة	العدد	قيمة المعامل
الفاكرونباخ	م المساعدات	٣٠	٠,٩٨٤٠
	ع المعلمات	٣٠	٠,٩٨٨٣
	م المديرات	٣٠	٠,٩٨٢١
	القيمة الكلية	٩٠	٠,٩٨٩٩
التجزئة النصفية (جتمان)	م المساعدات	٣٠	٠,٩٦٤٧
	ع المعلمات	٣٠	٠,٩٦٣٣
	م المديرات	٣٠	٠,٩٦٢٩
	القيمة الكلية	٩٠	٠,٩٦٤٠
سبيرمان بروان	م المساعدات	٣٠	٠,٩٣٧١
	ع المعلمات	٣٠	٠,٩٥٤٢
	م المديرات	٣٠	٠,٩٦٣١
	القيمة الكلية	٩٠	٠,٩٤٤٦

فقد استخدم اختبار الفاكرونباخ لحساب قيمة معامل ثبات المقياس وكانت

النتيجة (٠,٩٨٩٩) .

وبإستخدام طريقة التجزئة النصفية (جتمان) فقد كانت النتيجة الكلية لقيمة المعامل هي (٠,٩٦٤٠) .

وبإستخدام طريقة سبيرمان بروان فقد كانت النتيجة الكلية لقيمة المعامل هي (٠,٩٤٤٦) .

وجميع نتائج المعاملات فوق (٠,٩٠) وهي نسبة عالية جداً أعطت الباحثة ثقة كبيرة في الإعتماد على الله نحو تطبيق أداة الدراسة .

تطبيق الأداة :

طبقت الإستبانة عن طريق وحدة الدراسات والبحوث التربوية بوزارة التربية والتعليم بإدارة تعليم البنات بالعاصمة المقدسة ؛ بإرسال الإستبانة إلى المدارس الثانوية لتوزيعها على جميع من يحمل مسمى وظيفة (مديرة - مساعدة - معلمة) وقد قامت الباحثة مباشرة بإجراء عمليات التوزيع بموجب التعميم الإداري الذي اصدر بهذا الخصوص (ملحق رقم ٢) ومن ثم متابعة تجميعها حيث أجرت الباحثة فحصاً للإستبانات المستلمة، واستبعاد التي لم تكمل بياناتها أو بعض فقراتها . وقد بلغ عدد الإستبانات المكتملة من مجتمع الدراسة من مديرات المدارس (٣٥) من أصل (٤١) استبانة ، كما بلغ عدد الإستبانات المستوفية للمعلومات والموجهة للمعلمات (٤٠٢) من أصل (٥٠٠) استبانة ن وبلغ عدد الإستبانات الموجهة للمساعدات (٣٦) من أصل (٤٥) استبانة (أنظر الجدول رقم ٤-٣)

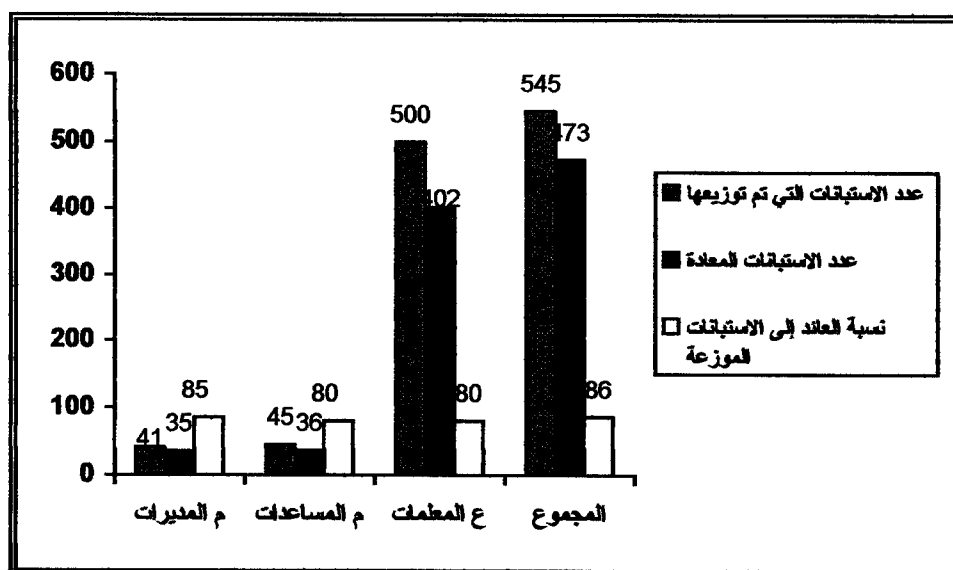
ويوضح الجدول (٤-٣) ان نسبة متوسط العائد من الإستبانات التي يمكن إعتبارها مستوفية لقبولها بلغت (٨٦%) وهي نسبة عالية لتمثل مجتمع الدراسة من المديرات (٨٥%) والمساعدات (٨٠%) وكذلك عينة المعلمات التي بلغت (٨٠%) من العائد .

جدول رقم (٤-٣)

يوضح عدد الإستبانات الموزعه على مجتمع وعينة الدراسة والعاقد منها

المستجيبات	عدد الإستبانات التي تم توزيعها	عدد الإستبانات المعادة	نسبة العائد إلى الإستبانات الموزعة
م المديرات	٤١	٣٥	%٨٥
م المساعدات	٤٥	٣٦	%٨٠
ع المعلمات	٥٠٠	٤٠٢	%٨٠
المجموع	٥٨٦	٤٧٣	%٨٦

م: مجتمع ، ع عينة



شكل (٦-٢)

يوضح عدد الإستبانات الموزعه على مجتمع وعينة الدراسة والعاقد منها

الوصف الإحصائي لخصائص المستجيبات :

١- الوظيفة :

نظراً لأهمية تنوع مصادر الإجابة من مجتمع الدراسة من المديرات والمساعديات، وعينة الدراسة من المعلمات، وهن القائمات على العملية التربوية والتعليمية فقد تم تصنيفهن داخل المدرسة إلى مديرة، مساعده، معلمه، واختيار عينة منهن تمثل المجتمع الأصلي (أنظر الجدول رقم ٣-٥) .

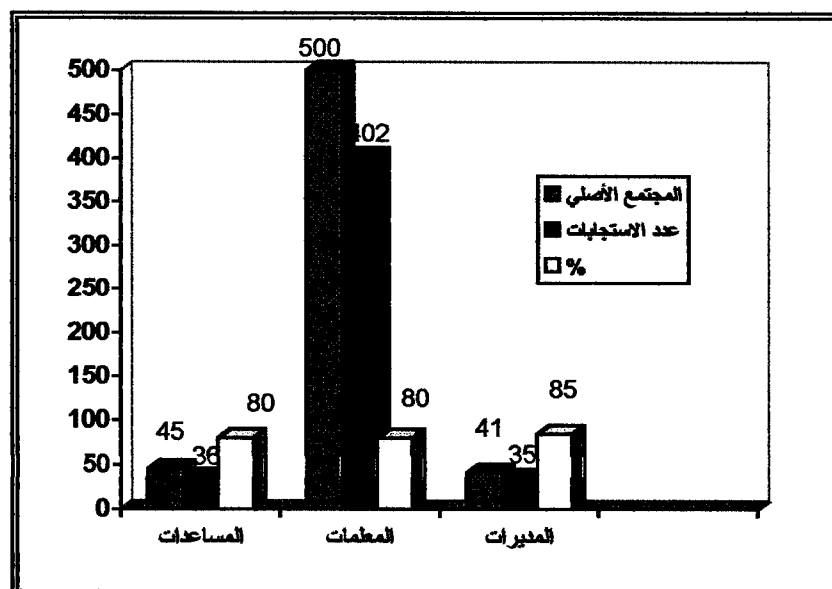
جدول رقم (٣-٥)

يوضح توزيع عينة الدراسة تبعاً لمتغير الوظيفة الحالية

الوظيفة الحالية	المجتمع الأصلي	عدد الاستجابات	%
المساعديات	٤٥	٣٦	٨٠
المعلمات	٥٠٠	٤٠٢	٨٠
المديرات	٤١	٣٥	٨٥
المجموع	٥٨٦	٤٧٣	٨٦

شكل رقم (٢-٧)

يوضح توزيع عينة الدراسة تبعاً لمتغير الوظيفة الحالية



٣- المؤهل العلمي:

بالنسبة لمتغير المؤهل العلمي فإن الجدول رقم ٦٠-٣ يوضح توزيع عينة

الدراسة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي .

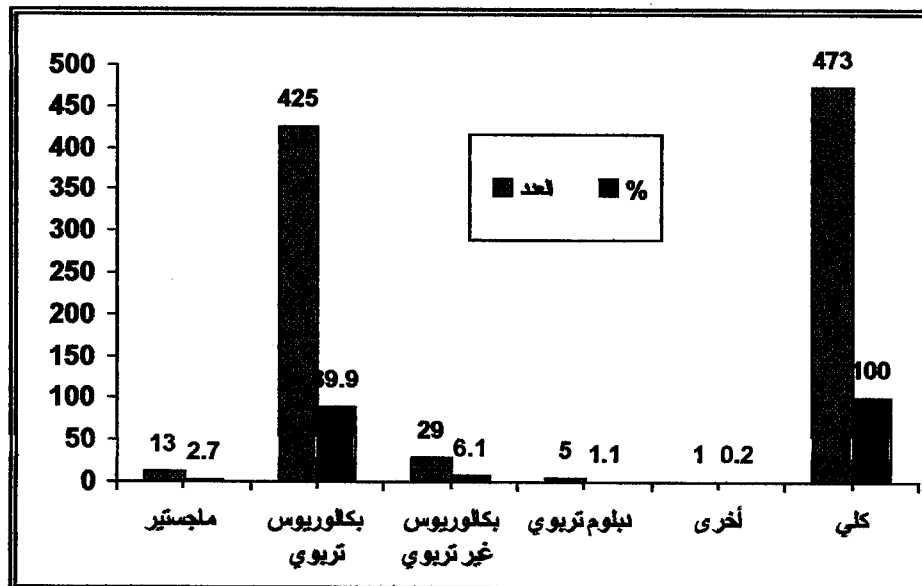
جدول رقم (٦-٣)

يوضح توزيع عينة الدراسة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	العدد	%
ماجستير	١٣	٢,٧٠
بكالوريوس تربوي	٤٢٥	٨٩,٩٠
بكالوريوس غير تربوي	٢٩	٦,١٠
دبلوم تربوي	٥	١,١٠
أخرى	١	٠,٢٠
الكلي	٤٧٣	١٠٠,٠٠

شكل رقم (٨-٢)

يوضح توزيع عينة الدراسة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي



يلاحظ من الجدول رقم (٦-٣) أنه قد تم توزيع الإمتبانه إلى درجات علميه تتدرج أعلى و أقل مؤهل علمي حصلت عليه المستجيبه كما في الجدول المذكور أعلاه وكما هو واضح من الجدول ، أن معظم أفراد الدراسة هم من حملة البكالوريوس التربوي بنسبة (٨٩,٩٠ %) وهي نسبة كبيرة جداً ، يليها حملة البكالوريوس التربوي والتي بلغت نسبتها (٦,١٠ %) ، يليها حملة الماجستير والتي بلغت نسبتها (٢,٧٠ %) ، بينما نجد أن أقل نسبة للمؤهل هم درجة الدبلوم التربوي والتي بلغت نسبتها (١,١٠ %)

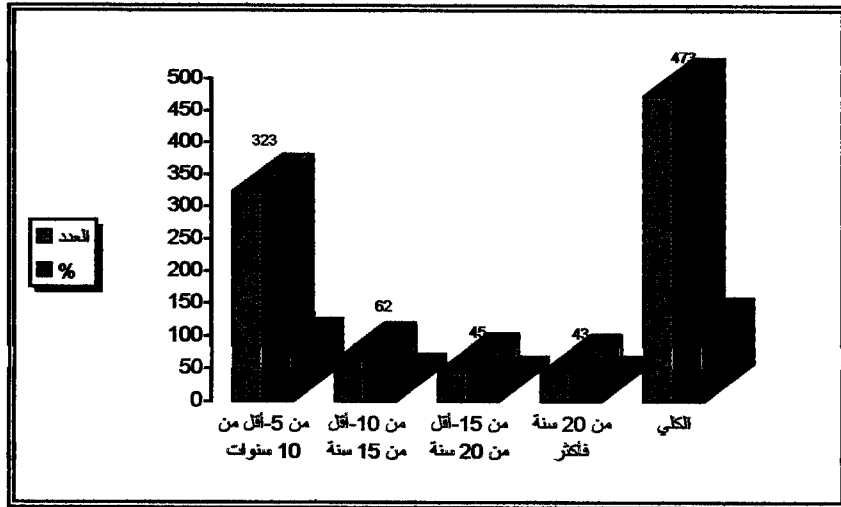
٣- سنوات الخبرة :

ولأهمية الممارسة العملية التربوية والتعليمية في هذه الدراسة فقد تم توزيع مجتمع الدراسة على أربع فئات حسب عدد سنوات خبرتهن (انظر الجدول رقم ٧-٣)

جدول رقم (٧-٣)

يوضح توزيع عينة الدراسة تبعاً لمتغير سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	العدد	%
من ٥ - أقل من ١٠ سنوات	٣٢٣	٦٨,٣٠
من ١٠ - أقل من ١٥ سنة	٦٢	١٣,١٠
من ١٥ - أقل من ٢٠ سنة	٤٥	٩,٥٠
من ٢٠ سنة فأكثر	٤٣	٩,١٠
الكلية	٤٧٣	١٠٠,٠٠



شكل رقم (٩-٢)

يوضح توزيع عينة الدراسة تبعاً لمتغير سنوات الخبرة

يتضح من الجدول المذكور أعلاه (٧-٣) أن النسبة الكبرى هي (٦٨,٣٠ %) من مجموع أفراد مجتمع الدراسة التي عملت في مجال الإدارة المدرسية من خمس سنوات إلى أقل من عشرة سنوات، بينما بلغت أقل نسبة (٩,١٠ %) وهذه النسبة تنحصر في خبرة من كانت خبرتهن تزيد عن عشرين سنة فأكثر .

الأسلوب الإحصائي :

استخدمت الباحثة لمعالجة المعلومات الخاصة بمجتمع وعينة الدراسة الأساليب والطرق الإحصائية التالية :

- ١- التكرار والنسب المئوية والمتوسطات لمعرفة ترتيب عبارات الأسئلة الثلاثة (الثاني - الثالث - الرابع) في بعده الواقع - استشراف المستقبل).
- ٢- اختبار تحليل التباين الأحادي . للإجابة على السؤالين الرابع و الخامس للدلالة على الفروق بين المتوسطات استجابات عينة الدراسة في بعده (الواقع - استشراف المستقبل).
- ٣- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابة على السؤالين الرابع والخامس لمعرفة ترتيب استجابات عينة الدراسة وفقاً للوظيفة .
- ٤- اختبار شيفيه للإجابة على السؤالين الرابع والخامس لإجراء المقارنة بين بعدي الدراسة (الواقع - استشراف المستقبل) وفقاً لمتغير الوظيفة ومتغير المؤهل العلمي.

الفصل الرابع

تحليل النتائج وتفسيرها

- الإجابة على السؤال الأول
- الإجابة على السؤال الثاني
- الإجابة على السؤال الثالث
- الإجابة على السؤال الرابع
- الإجابة على السؤال الخامس
- الإجابة على السؤال السادس

الفصل الرابع

تحليل النتائج وتفسيرها

تمهيد:

في هذا الفصل وبعد الإجابة على السؤال الأول من خلال أدبيات الدراسة تم عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية ، وذلك من خلال عرض استجابات أفراد مجتمع الدراسة على أسئلة الدراسة الميدانية ومناقشة النتائج وتفسيرها في ضوء الأطر النظرية للدراسة ، وكذلك ربطها بنتائج الدراسات السابقة. وبناءً على ما سبق فإن أسئلة الدراسة (الثاني والثالث والرابع) تتضمن قسمين أساسيين وهما واقع سمات الخصائص (الشخصية - المهنية - القيمة) وكذلك درجة الأهمية المستقبلية لخصائص السمات الثلاثة السابقة.

كما أن الدراسة سعت إلى معرفة مدى تأثير بعض المتغيرات الوسطية المستقلة- الديموغرافية (الوظيفة- المؤهل العلمي- الخبرة) على استجابات عينة الدراسة تجاه محاور الدراسة الثلاثة .

وقد اعتمدت الباحثة في تفسير النتائج على الحدود الحقيقية لفئات المقياس الخماسي المستخدم وهي كالتالي:

- إذا كان المتوسط الحسابي (٤,٥٠) درجة فما فوق تكون درجة الموافقة عالية.
- إذا كان المتوسط الحسابي (٣,٥٠) درجة إلى أقل من (٤,٥٠) درجة تكون الموافقة فوق المتوسط.
- إذا كان المتوسط الحسابي (٢,٥٠) درجة إلى أقل من (٣,٥٠) درجة تكون درجة الموافقة متوسطة.

- إذا كان المتوسط الحسابي (١,٥٠) درجة إلى أقل من (٢,٥٠) درجة تكون درجة الموافقة ضعيفة.

- لا توجد موافقة إذا كان المتوسط الحسابي أقل من (١,٥٠) درجة. وسيتم عرض نتائج الدراسة بناءً على تساؤلاتها تحقيقاً لأهداف البحث.

الإجابة على السؤال الأول:

للإجابة على السؤال الأول والذي نصه ما يلي:

ما هي خصائص السلوك القيادي التحويلي المطلوبة لمديرة مدرسة المستقبل؟ للإجابة على هذا السؤال فقد قامت الباحثة بدراسة أدبيات الدراسة النظرية والدراسات السابقة فكانت الإجابة على الوجه التالي :-

لقد خلصت الباحثة على أنه يمكن تقسيم خصائص السلوك القيادي التحويلي على ثلاثة محاور وهي:

المحور الأول : الخصائص الشخصية وقد تضمنت ثمانية سمات وهي القدوة الحسنة، العلم، التعاون، الإخلاص في العمل، الثقة بالنفس، الصبر، الموهبة، الإلهام

المحور الثاني : الخصائص المهنية وقد تضمنت تسعة سمات وهي العقلية المنظمة، الثقافة العامة والكفاءة العالية، حسن إختيار الأتباع ومراقبتهم، الإهتمام بالفرد، التحفيز الفكري، الإلمام الكافي بواجباته، تهيئة المناخ الوظيفي للعمل والعطاء، التعود على حل المشكلات في العمل، التطوير والإصلاح للمنظمة

المحور الثالث : الخصائص القيمية وقد تضمنت ثمانية سمات وهي سلامة العقيدة الصحيحة، العدل، الخلق الحسن، الأمانة والاستقامة، الصدق، الرحمة، العفو عند المقدرة، الإيثار والإخاء

هذا وبعد الإجابة على السؤال الأول الذي حدد خصائص القائد التحويلي فقد قامت الباحثة بإعتبار المحاور الثلاثة التي تضمنت الخصائص متكاملة هي أسئلة الدراسة الميدانية وهي بالتالي محاور الدراسة الميدانية الثلاثة، التي بنت من سمات كل خاصة عبارات الإستبانة التي تمت إجراتها كما سبق في الفصل الثالث. وبالتالى شرعت الباحثة بعد تطبيق وتحليل الإستبانة كميًا الإجابة على بقية الأسئلة بعون الله تعالى

الإجابة على السؤال الثاني :

للإجابة على السؤال الثاني والذي نصه مايلي :

"ما مدى انطباق خصائص السمات الشخصية للقيادة التحويلية على السلوك القيادي لمديرات المدارس الثانوية (الواقع والمستقبل) ؟

فقد استخدمت الباحثة التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية؛ لمعرفة وجهة نظر مديرات المدارس والمساعدات والمعلمات نحو مدى انطباق الخصائص الشخصية للقيادة التحويلية على مديرات المدارس الثانوية.

(١) استجابات مديرات المدارس حول مدى انطباق خصائص السمات الشخصية للقيادة التحويلية

أولاً: البعد الأول المتعلق بواقع سمات الخصائص الشخصية :

بالنظر إلى جدول رقم (١-٤) نجد أنه يوضح المتوسطات الحسابية للسلوكيات التي تمارسها مديرة المدرسة الثانوية ، وترتيب هذه السلوكيات حسب متوسطاتها الحسابية ترتيبًا تنازليًا:

تابع جدول رقم (١٤١) يوضح استجابات عينة الدراسة (المديرات) حول عبارات المحور الأول

م	العبارة	المستقبل						الواقع												
		لا أوافق بشدة		لا أوافق		نوعاً ما		أوافق		أوافق بشدة		لا أوافق بشدة		لا أوافق						
		ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%					
١٦	حاضرة بلطف في مواجهة التوجه الخاطئة للتغيير.	١٣	٥٧,١	١٣	٥٧,١	٢	٨,٦	١٣	٥٧,١	١٤	٥٧,١	١	٤,٣	١٥	٥٧,١	١٤	٥٧,١	٢٦	٥٧,١	حاضرة بلطف في مواجهة التوجه الخاطئة للتغيير.
١٧	حاضرة في إحقاق الحق.	١	٤,٣	١	٤,٣	٥	١٩,٣	١	٤,٣	٥	١٩,٣	١	٤,٣	٥	١٩,٣	١٥	٥٧,١	٢٦	٥٧,١	حاضرة في إحقاق الحق.
١٨	تتفهم عبارات مدونة عندما تريد إخماد أزمات التغيير.	٣٤	٧١,٤	٧	١٩,٤	٣	٨,٦	٧	١٩,٤	٣	٨,٦	٧	١٩,٤	١٠	٢٦,٦	١٠	٢٦,٦	٢١	٥٧,١	تتفهم عبارات مدونة عندما تريد إخماد أزمات التغيير.
١٩	توجهها نحو الأقران.	٣٢	٨١,٤	٣	٨,٦	٣	٨,٦	٣	٨,٦	٣	٨,٦	٣	٨,٦	٩	٢٦,٦	٩	٢٦,٦	٢٤	٥٧,١	توجهها نحو الأقران.
٢٠	تتصرف جدياً في العمل من خلال التغيير والتكيف.	٣٢	٨١,٤	٣	٨,٦	٣	٨,٦	٣	٨,٦	٣	٨,٦	٣	٨,٦	٦	١٥,٦	٦	١٥,٦	٢٧	٥٧,١	تتصرف جدياً في العمل من خلال التغيير والتكيف.
٢١	آراؤها مقبولة لديها نتيجة لثقتها بها.	٣٢	٨١,٤	٣	٨,٦	٣	٨,٦	٣	٨,٦	٣	٨,٦	٣	٨,٦	١٩	٤٨,٨	١٧	٤٤,٣	٢١	٥٧,١	آراؤها مقبولة لديها نتيجة لثقتها بها.
٢٢	تعمل على رفع سميراتها.	٢٦	٦٦,٦	٤	١٠,٥	٤	١٠,٥	٦	١٥,٦	٦	١٥,٦	٦	١٥,٦	١٢	٣٠,٨	١٢	٣٠,٨	٢٠	٥٧,١	تعمل على رفع سميراتها.
٢٣	تحترم العلاقات فيما بينها.	٢٨	٧١,٤	٧	١٧,١	٠	٠	٧	١٧,١	٠	٠	٧	١٧,١	٩	٢٢,٦	٩	٢٢,٦	٢٥	٦٤,٣	تحترم العلاقات فيما بينها.
٢٤	تكون لها الحرية القليلة بأعمالها بالنسبة.	٢٠	٥١,٣	١١	٢٨,٦	٢	٥,٧	٦	١٥,٦	٦	١٥,٦	٦	١٥,٦	١٦	٣٩,٤	١٦	٣٩,٤	٢٥	٦٤,٣	تكون لها الحرية القليلة بأعمالها بالنسبة.
٢٥	تتفهم الامتثال للقرارات فيما بينها.	٢٤	٦٠,٥	١١	٢٨,٦	٢	٥,٧	٢	٥,٧	٢	٥,٧	٢	٥,٧	١٢	٣٠,٨	١٢	٣٠,٨	٢٠	٥٧,١	تتفهم الامتثال للقرارات فيما بينها.
٢٦	لديها القدرة على بناء علاقات مع فئات مختلفة من المجتمع.	١٧	٤٤,٣	١٨	٤٤,٣	٠	٠	١٨	٤٤,٣	١٧	٤٤,٣	١٣	٣٢,٦	١٩	٤٨,٨	١٩	٤٨,٨	٢١	٥٧,١	لديها القدرة على بناء علاقات مع فئات مختلفة من المجتمع.
٢٧	تفهم مبادئها الحميدة ممناً من خلال اقتناعها بالعقائد الصحيحة لكل من.	١١	٢٨,٦	١١	٢٨,٦	٢	٥,٧	١	٢,٦	٦	١٥,٦	١	٢,٦	١٢	٣٠,٨	١٢	٣٠,٨	٢٠	٥٧,١	تفهم مبادئها الحميدة ممناً من خلال اقتناعها بالعقائد الصحيحة لكل من.
٢٨	تتبع لن اقتناعه عند التحدث إليها.	١٢	٣٠,٨	١٢	٣٠,٨	٣	٨,٦	٣	٨,٦	٣	٨,٦	٣	٨,٦	١٢	٣٠,٨	١٢	٣٠,٨	٢٠	٥٧,١	تتبع لن اقتناعه عند التحدث إليها.
٢٩	تعمل بحذر عند عدم التأكد من طبيعة المشكلة أو من نتائجها.	١٢	٣٠,٨	١٢	٣٠,٨	١	٢,٦	٦	١٥,٦	٦	١٥,٦	٦	١٥,٦	١٢	٣٠,٨	١٢	٣٠,٨	٢٠	٥٧,١	تعمل بحذر عند عدم التأكد من طبيعة المشكلة أو من نتائجها.
٣٠	لديها القدرة على التعامل مع الزفرك المتأخر والوصول بها إلى درجة الوضع سواء المشكلات أو العكس.	١٣	٣٢,٦	١٣	٣٢,٦	٠	٠	١٣	٣٢,٦	١٣	٣٢,٦	١٧	٤٤,٣	٢٠	٥٧,١	٢٠	٥٧,١	٢٦	٦٤,٣	لديها القدرة على التعامل مع الزفرك المتأخر والوصول بها إلى درجة الوضع سواء المشكلات أو العكس.
٣١	تتفهم حساسات نحو التغيير.	١٠	٢٦,٦	١٠	٢٦,٦	١	٢,٦	١	٢,٦	٣	٨,٦	١٦	٤٢,٦	١٦	٤٢,٦	١٦	٤٢,٦	٢١	٥٧,١	تتفهم حساسات نحو التغيير.
٣٢	تبحث روح الحساس بينما نحو تحريف أساليب جديدة للحسين الأول.	٨	٢٠,٥	٨	٢٠,٥	٠	٠	٨	٢٠,٥	٢	٥,٧	١٥	٣٩,٤	١٥	٣٩,٤	١٥	٣٩,٤	٢٦	٦٤,٣	تبحث روح الحساس بينما نحو تحريف أساليب جديدة للحسين الأول.
٣٣	تتبنى الأفكار الجديدة وتقدمها للدراسة.	١٣	٣٢,٦	١٣	٣٢,٦	٠	٠	١٣	٣٢,٦	١٣	٣٢,٦	١٨	٤٤,٣	١٨	٤٤,٣	١٨	٤٤,٣	٢٦	٦٤,٣	تتبنى الأفكار الجديدة وتقدمها للدراسة.

من الجدول رقم (١-٤) يمكن التوصل إلى النتائج التالية:

- أن أفراد الدراسة يوافقون بشكل عام على مدى انطباق الخصائص الشخصية للقيادة التحويلية على مديرات المدارس الثانوية بدرجة توافق فوق المتوسط حيث بلغ المتوسط العام (٤،٣٢) درجة.
- أعطى أفراد الدراسة درجة موافقة عالية على (٧) عبارات تراوحت متوسطاتها الحسابية من (٤،٨٣) درجة إلى (٤،٦٠) درجة وهي كالتالي:
 - العبارة التي نصت على "تحثنا على الإخلاص في العمل" جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي مقداره (٤،٨٣) درجة.
 - العبارة التي نصها "تحترم العلاقات فيما بيننا" احتلت المرتبة الثانية بمتوسط حسابي مقداره (٤،٦٩) درجة.
 - العبارات التي نصها "تجعل من نفسها قدوة لنا" و "تقدر جهودنا في العمل من خلال التحفيز والتشجيع" جاءت في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي مقداره (٤،٦٦) درجة .
 - العبارات التي نصت على "تحافظ على روح العمل الجماعي في المدرسة" و"توجهنا نحو الأفضل" أخذت المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي مقداره (٤،٦٣) درجة.
 - العبارة التي نصها " حازمة في إحقاق الحق "جاءت في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي مقداره (٤،٦٠) درجة .
- أعطى أفراد الدراسة درجة موافقة فوق المتوسط على (٢٦) عبارة تراوحت متوسطاتها الحسابية من (٤،٤٩) درجة إلى (٣،٧٧) درجة وهي كالتالي:

- العبارات التي نصت على " تعمل على رفع معنوياتنا " و "تستمع لنا باهتمام عند التحدث إليها " جاءت في المرتبة السادسة بمتوسط حسابي مقداره (٤،٤٩) درجة .
- العبارات التي نصها " تعمل على دعم روح الفريق الواحد " و " تستخدم عبارات مؤثرة عندما تريد إحداث التغيير " احتلت المرتبة السابعة بمتوسط حسابي مقداره (٤،٤٦) درجة .
- العبارة التي نصت على " تشجع الاتصال بيننا وبينها " جاءت في المرتبة الثامنة بمتوسط حسابي مقداره (٤،٤٣) درجة .
- العبارة التي نصها " تساعدنا على استشراق مستقبل مدرستنا وطالباتها " أخذت المرتبة التاسعة بمتوسط حسابي مقداره (٤،٤٠) درجة .
- العبارة التي نصها " تعتبر الأخطاء تجارب عملية مفيدة " جاءت في المرتبة العاشرة بمتوسط حسابي مقداره (٤،٣٧) درجة .
- العبارة التي نصت على " الأولى في مشاركتنا أثناء مواجهة الأزمات " جاءت في المرتبة الحادية عشر بمتوسط حسابي مقداره (٤،٣١) درجة .
- العبارات التي نصها " حريصة على التعلم الذاتي المستمر " و "تستثير حماسنا نحو التغيير " و " تبث روح الحماس بيننا نحو تجريب أساليب جديدة لتحسين الأداء " جاءت في المرتبة الثانية عشر بمتوسط حسابي مقداره (٤،٢٩) درجة .
- العبارات التي نصت على " تعمل على تعزيز روح التفاؤل بيننا " و "لديها القدرة على بناء علاقات مع فئات مختلفة من المجتمع " و " نشعر بعلاقتها الحميمة معنا من خلال اهتمامها بالقضايا الشخصية لكل منا " و " تعمل بحذر عند عدم التأكد من طبيعة المشكلة أو من نتائجها " أخذت المرتبة الثالثة عشر بمتوسط حسابي مقداره (٤،٢٣) درجة .

- العبارات التي نصها "تتمتع بمهارات قيادية تعزز ثقافتنا بها" و "حازمة بلطف في مواجهة القوة للتغيير" جاءت في المرتبة الرابعة عشر بمتوسط حسابي مقداره (٤,٢٠) درجة .
- العبارة التي نصت على "تمتلك الموهبة في التأثير علينا" أخذت المرتبة الخامسة عشر بمتوسط حسابي مقداره (٤,١٧) درجة .
- العبارات التي نصها "ثقافتنا بنا كبيرة" و "آرائها مقبولة لدينا نتيجة اقتناعنا بها" جاءت في المرتبة السادسة عشر بمتوسط حسابي مقداره (٤,١٤) درجة .
- العبارة التي نصها "لديها القدرة على التعامل مع المواقف الغامضة والوصول بها إلى درجة الوضوح سواء للعاملات أو لشخصها" احتلت المرتبة السابعة عشر بمتوسط حسابي مقداره (٤,٠٦) درجة .
- العبارة التي نصت على "تترك لنا الحرية للقيام بأعمالنا بالطريقة المناسبة" جاءت في المرتبة الثامنة عشر بمتوسط حسابي مقداره (٤,٠٣) درجة .
- العبارة التي نصت على "تمتلك موهبة ابتكار طرق جديدة لأداء العمل" أخذت المرتبة التاسعة عشر بمتوسط حسابي مقداره (٣,٨٩) درجة .
- العبارة التي نصها "توقعاتها بمثابة إلهام تلباثي لدينا" جاءت في المرتبة العشرين بمتوسط حسابي مقداره (٣,٧٧) درجة .

ثانياً: البعد الثاني المتعلق باستشراف المستقبل:

يتضح من الجدول (٤-١) ما يلي : من خلال مناقشة محور خصائص السمات الشخصية يتضح أن:

- أفراد الدراسة يوافقون بشكل عام على خصائص السمات الشخصية المستقبلية لمديرة المدرسة بدرجة موافقة عالية حيث بلغ المتوسط العام (٤,٦) درجة .

• أعطى أفراد الدراسة درجة موافقة عالية على (٢٣) عبارة تراوحت متوسطاتها الحسابية من (٤،٩٧) درجة إلى (٤،٥١) درجة وهي كالتالي:

- العبارات التي نصها " تحثنا على الإخلاص في العمل " و " حازمة في إحقاق الحق " جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي مقداره (٤،٩٧) درجة .

- العبارات التي نصت على " توجهنا نحو الأفضل " و " تقدر جهودنا في العمل من خلال التحفيز والتشجيع " جاءت في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي مقداره (٤،٩١) درجة .

- العبارة التي نصت على " تحافظ على روح العمل الجماعي في المدرسة " جاءت في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي مقداره (٤،٨٩) درجة .

- العبارة التي نصها " تجعل من نفسها قدوة لنا " جاءت في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي مقداره (٤،٨٣) درجة .

- العبارة التي نصها " تحترم العلاقات فيما بيننا " أخذت المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي مقداره (٤،٨٠) درجة .

- العبارة التي نصت على " تيبث روح الحماس بيننا نحو تجريب أساليب جديدة لتحسين الأداء " احتلت المرتبة السادسة بمتوسط حسابي مقداره (٤،٧٧) درجة.

- العبارة التي نصها " تعمل على رفع معنوياتنا " جاءت في المرتبة السابعة بمتوسط حسابي مقداره (٤،٧٤) درجة .

- العبارة التي نصها " تشجع الاتصال المتبادل بيننا وبينها " أخذت المرتبة الثامنة بمتوسط حسابي مقداره (٤،٦٩) درجة .

- العبارات التي نصها " تتمتع بمهارات قيادية تعزز ثققتنا بها " و " تستمع لنا باهتمام عند التحدث إليها " و "تستثير حماسنا نحو التغيير " أخذت المرتبة التاسعة بمتوسط حسابي مقداره (٤،٦٦) درجة .

- العبارات التي نصت على " الأولى في مشاركتنا أثناء مواجهة الأزمات و" تعمل على تعزيز روح التفاؤل فيما بيننا " و "تساعدنا على استشراف مستقبل مدرستنا وطالباتنا " و" تتبنى الأفكار الجديدة وتخصصها للدراسة " جاءت في المرتبة العاشرة بمتوسط حسابي مقداره (٤،٥٧) درجة .

- العبارة التي نصها " لديها القدرة على التعامل مع المواقف الغامضة والوصول بها إلى درجة الوضوح سواء للعاملات أو لشخصها " احتلت المرتبة الحادية عشر بمتوسط حسابي مقداره (٤،٥١) درجة .

• أعطى أفراد الدراسة درجة موافقة فوق المتوسط على (١٠) عبارات تراوحت متوسطاتها الحسابية من (٤،٤٩) درجة إلى (٤،١١) درجة وهي كالتالي :

- العبارات التي نصت على " تعتبر الأخطاء تجارب عملية مفيدة " و " تعمل بحذر عن عدم التأكد من طبيعة المشكلة أو من نتائجها " جاءت في المرتبة الثانية عشر بمتوسط حسابي مقداره (٤،٤٩) درجة .

- العبارات التي نصها " ثققتها بنا كبيرة " و " تترك لنا الحرية للقيام بأعمالنا بالطريقة المناسبة " أخذت المرتبة الثالثة عشر بمتوسط حسابي مقداره (٤،٤٦) درجة .

- العبارات التي نصها " آرائها مقبولة لدينا نتيجة لقناعتنا بها " و " نشعر بعلاقتها الحميمة معنا من خلال اهتمامها بالقضايا الشخصية لكل منا " جاءت في المرتبة الرابعة عشر بمتوسط حسابي مقداره (٤،٤٣) درجة .

- العبارة التي نصت على " تمتلك موهبة ابتكار طرق جديدة لأداء العمل " جاءت في المرتبة الخامسة عشر بمتوسط حسابي مقداره (٤,٤٠) درجة .
- العبارة التي نصها " لديها القدرة على تحمل تجاوزات الآخرين اللفظية والسلوكية " أخذت المرتبة السادسة عشر بمتوسط حسابي مقداره (٤,٢٣) درجة .
- العبارة التي نصت على " توقعاتها بمثابة إلهام تلباثي لدينا " جاءت في المرتبة السابعة عشر بمتوسط حسابي مقداره (٤,١١) درجة .

(٢) استجابات المساعدات حول مدى انطباق خصائص السمات الشخصية للقيادة التحويلية على مديرات المدارس الثانوية .

الجدول (٢-٤) يوضح المتوسطات الحسابية للسلوكيات التي تمارسها مديرة المدرسة الثانوية من وجهة نظر المساعدات وترتيبها ترتيباً تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية:

جدول رقم (٤٠٢) يوضح استجابات عينة الدراسة (المسلمات) حول عبارات المحور الأول

م	العجالة	المستقبل						الواقع							
		أوافق بشدة		لا أوافق		لا أوافق بشدة		أوافق		لا أوافق		أوافق بشدة			
		ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%		
١	تعمل من نفسها قوة لنا.	١٨	٥٠,٠	١٢	٣٣,٣	٦	١٦,٧	٤	١١,١	٤	١١,١	٤	١١,١	١٢	٣٣,٣
٢	تعتبر الأخطاء تحارب عملية تفهيد.	١٧	٤٧,٢	١٦	٤٤,٤	٢	٥,٦	٢	٥,٦	١	٢,٨	١	٢,٨	١٢	٣٣,٣
٣	حريصة على التعلم الذاتي المستمر.	١٣	٣٦,١	١٢	٣٣,٣	٩	٢٥,٠	٢	٥,٦	٢	٥,٦	٢	٥,٦	١٢	٣٣,٣
٤	الأول في ممارستنا أثناء مواجهة الأزمات.	١٧	٤٧,٢	١	٢,٨	٧	١٩,٤	١	٢,٨	١	٢,٨	١	٢,٨	١٢	٣٣,٣
٥	تعمل على رسم روح الفريق الواحد.	١١	٤٤,٤	١٥	٤١,٧	٤	١١,١	٤	١١,١	٢	٥,٦	٢	٥,٦	١٣	٣٦,١
٦	تختلف على رسم العمل الجماعي في المدرسة.	٢١	٥٨,٣	١٣	٣٦,١	٢	٥,٦	١	٢,٨	١	٢,٨	١	٢,٨	١٣	٣٦,١
٧	تحتفل على الإخلاص في العمل.	٢٦	٧٢,٢	٨	٢١,٢	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٨	٢١,٢
٨	تنتفع بمهارات قيادية تبرز تفهنا بها.	١٨	٥٠,٠	٨	٢١,٢	١٠	٢٧,٨	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٨	٢١,٢
٩	تفتننا بنا كبيرة.	١٦	٤٤,٤	١٣	٣٦,١	٦	١٦,٧	١	٢,٨	١	٢,٨	٠	٠	١٣	٣٦,١
١٠	لدينا القدرة على تحمل تحديات الأزمات اللغوية والسلكية.	١٧	٤٧,٢	٩	٢٥,٠	٨	٢١,٢	٢	٥,٦	٤	١١,١	٤	١١,١	١١	٣٠,٦
١١	تمتلك موهبة يتكلم طرق جديدة لأداء العمل.	١٢	٣٣,٣	١١	٣٠,٦	٩	٢٥,٠	٤	١١,١	٤	١١,١	٤	١١,١	١١	٣٠,٦
١٢	تمتلك الروعة في التأثير علينا.	١٧	٤٧,٢	٩	٢٥,٠	٣	٨,٣	٢	٥,٦	٢	٥,٦	٢	٥,٦	١٢	٣٣,٣
١٣	تعمل على تعزيز روح التعاون بيننا.	١٩	٥٢,٨	١٢	٣٣,٣	٣	٨,٣	٢	٥,٦	٢	٥,٦	٢	٥,٦	١٢	٣٣,٣
١٤	توقفتنا ببساطة ألبم تطهنا لدينا.	١١	٣٠,٦	١٢	٣٣,٣	١١	٣٠,٦	٢	٥,٦	٢	٥,٦	٢	٥,٦	١٢	٣٣,٣
١٥	تأسفنا على استنزاف مستقرنا وبالتالي.	١٦	٤٤,٤	١٢	٣٣,٣	٦	١٦,٧	٢	٥,٦	٢	٥,٦	٢	٥,٦	١٢	٣٣,٣

تابع جدول رقم (٤٠٢) يوضح استجابات عينة الدراسة (المدرسات) حول عبارات المحور الأول

الترتيب	المتوسط الحسابي	المستقبل						الترتيب	المتوسط الحسابي	الواقع						العبارة	م										
		لا أوافق بشدة		لا أوافق		نوعاً ما				أوافق		أوافق بشدة		لا أوافق بشدة				لا أوافق		أوافق بشدة							
		%	ك	%	ك	%	ك			%	ك	%	ك	%	ك			%	ك	%	ك						
٤	٤,١٤	٠,٠٠	٠	٠,٠٠	٠	١٢,٢٩	٥	٨,٣٢	٣	٧٧,٨	٧٨	٩	٤,١٩	٠,٠٠	٠	٠,٠٠	٠	٢٢,٢	٨	٣١,١	١٣	٤١,٧	١٥	حازية بلطف في مواجهة القوة الضعيفة للتغيير.	١٦		
١	٤,٧٢	٠,٠٠	٠	٠,٠٠	٠	٨,٣٢	٣	١١,١	٤	٨٠,٦	٢٩	٥	٤,٣٣	٠,٠٠	٠	٠,٠٠	٠	١٣,٩	٥	٣٨,٩	١٤	٤٧,٢	١٧	حازية في إحقاق الحق.	١٧		
٩	٤,٥٥	٠,٠٠	٠	٠,٠٠	٠	٨,٣٢	٣	٢٣,٣	١٢	٥٨,٣	٢١	١٢	٤,١١	٢,٨	١	٠,٠٠	٠	١٣,٩	٥	٥٠,٠	١٨	٣٣,٣	١٢	تستخدم عبارات مؤثرة عندما تريد إحداث التغيير.	١٨		
٢	٤,١٩	٠,٠٠	٠	٠,٠٠	٠	٥,٦	٢	١٩,٤	٧	٧٥,٥	٢٧	٥	٤,٣٣	٠,٠٠	٠	٠,٠٠	٠	١٦,٧	٦	٣٣,٣	١٢	٥٠,٠	١٨	توجهنا نحو الأفضل.	١٩		
٦	٤,٥٨	٠,٠٠	٠	٠,٠٠	٠	٢,٨	١	١١,١	٤	٧٥,٥	٢٧	١١	٤,١٤	٢,٨	١	٢,٨	١	١٩,٤	٧	٢٧,٨	١٠	٤٧,٢	١٧	تتوزع جهودنا في العمل من خلال التغيير والتكيف.	٢٠		
١٠	٤,٤٧	٠,٠٠	٠	٠,٠٠	٠	٨,٣٢	٣	٢٧,٨	١٠	٦١,١	٢٢	٧	٤,٢٥	٠,٠٠	٠	٢,٨	١	١١,١	٤	٤٤,٤	١٦	٤١,٧	١٥	آرائنا مقبولة لدينا نتيجة تقائنا بها.	٢١		
٣	٤,١٧	٠,٠٠	٠	٠,٠٠	٠	٥,٦	٢	٢٢,٢	٨	٧٢,٢	٢٦	١١	٤,١٤	٠,٠٠	٠	٢,٨	١	٢٢,٢	٨	٣٣,٣	١٢	٤١,٧	١٥	تعمل على رفع مستواها.	٢٢		
١	٤,٧٢	٠,٠٠	٠	٠,٠٠	٠	٢,٨	١	٢٢,٢	٨	٧٥,٥	٢٧	٣	٤,٣٩	٠,٠٠	٠	٠,٠٠	٠	١١,١	٤	٣٨,٩	١٤	٥٠,٠	١٨	مستمع العلاقات فيما بيننا.	٢٣		
١٠	٤,٤٧	٠,٠٠	٠	٠,٠٠	٠	٢,٨	١	٢٢,٢	٨	٦٣,٩	٢٣	١١	٤,١٤	٠,٠٠	٢,٨	١	١٩,٤	٧	٣٨,٩	١٤	٣٨,٩	١٤	٣٨,٩	١٤	تترك لنا الحرية القيام بأعمالنا بالطريقة المناسبة.	٢٤	
٦	٤,٥٨	٠,٠٠	٠	٠,٠٠	٠	١١,١	٤	١٩,٤	٧	٦٤,٤	٢٥	١١	٤,١٤	٢,٨	١	٠,٠٠	٠	٨,٣	٣	٥٨,٣	٢١	٣٠,٦	١١	تتبع الاتصال الفعال فيما بيننا.	٢٥		
١٠	٤,٤٧	٠,٠٠	٠	٠,٠٠	٠	٨,٣	٣	٣٦,١	١٣	٥٥,٦	٢٠	١٣	٤,٠٨	٠,٠٠	٥,٦	٢	١٩,٤	٧	٣٦,١	١٢	٣٨,٩	١٤	٣٨,٩	١٤	لدينا القدرة على بناء علاقات مع فئات مختلفة من المجتمع.	٢٦	
٨	٤,٥٣	٠,٠٠	٠	٠,٠٠	٠	٢,٨	١	٤١,٧	١٥	٥٥,٦	٢٠	٦	٤,٢٨	٢,٨	١	٠,٠٠	٠	٨,٣	٣	٤٤,٤	١٦	٤٤,٤	١٦	٤٤,٤	١٦	ننضم بسلامةنا المحيطة معنا من خلال امتثالنا بالقيود الحقيقية لكل منا.	٢٧
٥	٤,٦١	٠,٠٠	٠	٠,٠٠	٠	٨,٣	٣	٢٢,٢	٨	٦٤,٤	٢٥	٤	٤,٣٦	٠,٠٠	٢,٨	١	١١,١	٤	٣٣,٣	١٢	٥٢,٨	١٩	٥٢,٨	١٩	تتبع لنا اهتمام عند التحدث إليها.	٢٨	
٣	٤,١٧	٠,٠٠	٠	٠,٠٠	٠	٢,٨	١	١٩,٤	٧	٧٥,٥	٢٧	٣٧	٤,٢٥	٠,٠٠	٠,٠٠	٠	٠,٠٠	٢٢,٢	٨	٣٠,٦	١١	٤٧,٢	١٧	تعمل بخسر عند عدم التأكد من طبيعة العنقدة أو من نتائجها.	٢٩		
٦	٤,٥٨	٠,٠٠	٠	٠,٠٠	٠	١١,١	٤	١٩,٤	٧	٦٤,٤	٢٥	١٦	٣,٩٧	٠,٠٠	٥,٦	٢	٢٧,٨	١٠	٣٠,٦	١١	٣٦,١	١٣	٣٦,١	١٣	لدينا القدرة على التعامل مع الواقع القائمة والوصول بها إلى مرحلة الوضوح سواء للامانات أو للتخص.	٣٠	
٦	٤,٥٨	٠,٠٠	٠	٠,٠٠	٠	١١,١	٤	١٩,٤	٧	٦٤,٤	٢٥	٩	٤,١٩	٠,٠٠	٢,٨	١	١٦,٧	٦	٣٨,٩	١٤	٤١,٧	١٥	٤١,٧	١٥	تعتبر حساساً نحو التغيير.	٣١	
٥	٤,٦١	٠,٠٠	٠	٠,٠٠	٠	١١,١	٤	١٦,٧	٦	٧٢,٢	٢٦	١٤	٤,٠٦	٢,٨	١	٥,٦	٢	١٣,٩	٥	٣٨,٩	١٤	٣٨,٩	١٤	٣٨,٩	١٤	تبحث روح الحساس بينما نحو تحريف أساليب جديدة للتصميم الأداء.	٣٢
٨	٤,٥٣	٠,٠٠	٠	٠,٠٠	٠	٥,٦	٢	١٩,٤	٧	٦٤,٤	٢٥	١٥	٤,٠٠	٢,٨	١	٢,٨	١	٢٥,٥	٩	٣٠,٦	١١	٣٨,٩	١٤	٣٨,٩	١٤	تتبنى الأفكار الجديدة وتطويعها للدراسة.	٣٣

أولاً: البعد الأول المتعلق بواقع خصائص السمات الشخصية:

من الجدول (٢-٤) يمكن التوصل إلى النتائج التالية:

- أن أفراد عينة الدراسة يوافقون بشكل عام على مدى انطباق الخصائص الشخصية للقيادة التحويلية على مديرات المدارس الثانوية بدرجة توافق فوق المتوسط حيث بلغ المتوسط العام (٤,٢٠) درجة .
- أعطى أفراد عينة الدراسة درجة موافقة عالية على العبارات التي نصها "تحثنا على الإخلاص في العمل" و "تحافظ على روح العمل الجماعي في المدرسة" حيث بلغ المتوسط الحسابي (٤,٦٩) (٤,٥٣) درجة على التوالي.
- أعطى أفراد عينة الدراسة درجة توافق فوق المتوسط على (٣٠) عبارة تراوحت متوسطاتها من (٤,٣٩) درجة إلى (٣,٨٦) درجة وهي كالتالي :
 - العبارة التي نصت على "تحترم العلاقات فيما بيننا" جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي مقداره (٤,٣٩) درجة .
 - العبارات التي نصها "تعتبر الأخطاء تجارب عملية مفيدة" و "تستمع لنا باهتمام عند التحدث إليها" جاءت في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي مقداره (٤,٣٦) درجة .
 - العبارات التي نصت على "تجعل من نفسها قدوة لنا" و "تعمل على تعزيز روح التفاؤل بيننا" و "حازمة في إحقاق الحق" و "توجهنا نحو الأفضل" احتلت المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي مقداره (٤,٣٣) درجة .
 - العبارة التي نصها "نشعر بعلاقتها الحميمة معنا من خلال اهتمامها بالقضايا الشخصية لكل منا" جاءت في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي مقداره (٤,٢٨) درجة.

- العبارات التي نصت على " تعمل على دعم روح الفريق الواحد " و " آرائها مقبولة لدينا نتيجة اقتناعنا بها " و " تعمل بحذر عند عدم التأكد من طبيعة المشكلة أو من نتائجها " جاءت في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي مقداره (٤،٢٥) درجة.
- العبارات التي نصها " نقتها بنا كبيرة " و " تتمتع بمهارات قيادية تعزز ثقتنا بها " جاءت في المرتبة السادسة بمتوسط حسابي مقداره (٤،٢٢) درجة .
- العبارات التي نصت على " حازمة بلطف في مواجهة القوة المضادة للتغيير " "تستثير حماسنا نحو التغيير " جاءت في المرتبة السابعة بمتوسط حسابي مقداره (٤،١٩) درجة .
- العبارات التي نصت على " تمتلك الموهبة في التأثير علينا " و " تساعدنا على استشراف مستقبل مدرستنا وطالباتها " جاءت في المرتبة الثامنة بمتوسط حسابي مقداره (٤،١٧) درجة .
- العبارات التي نصها " لديها القدرة على تحمل تجاوزات الآخرين اللفظية والسلوكية " و " نقدر جهودنا في العمل من خلال التحفيز والتشجيع " و " تعمل على رفع معنوياتنا " و " تترك لنا الحرية للقيام بأعمالنا بالطريقة المناسبة " و " تشجع الاتصال المتبادل بيننا وبينها " جاءت في المرتبة التاسعة بمتوسط حسابي مقداره (٤،١٤) درجة .
- العبارات التي نصت على " تستخدم عبارات مؤثرة عندما تريد إحداث التغيير " و " الأولى في مشاركتنا أثناء مواجهة الأزمات " أخذت المرتبة العاشرة بمتوسط حسابي مقداره (٤،١١) درجة .
- العبارة التي نصت على " لديها القدرة على بناء علاقات مع فئات مختلفة من المجتمع " جاءت في المرتبة الحادية عشر بمتوسط حسابي مقداره (٤،٠٨) درجة .

- العبارة التي نصها " تثبت روح الحماس بيننا نحو تجريب أساليب جديدة لتحسين الأداء " جاءت في المرتبة الثانية عشر بمتوسط حسابي مقداره (٤،٠٦) درجة .
- العبارات التي نصت على " حريصة على التعلم الذاتي المستمر " و " تتبنى الأفكار الجديدة وتخصصها للدراسة " أخذت المرتبة الثالثة عشر بمتوسط حسابي مقداره (٤،٠٠) درجة .
- العبارة التي نصت " لديها القدرة على التعامل مع المواقف الغامضة والوصول بها إلى درجة الوضوح سواء للعاملات أو لشخصها " احتلت المرتبة الرابعة عشر بمتوسط حسابي مقداره (٣،٩٧) درجة .
- العبارة التي نصها " توقعاتها بمثابة إلهام تلباثي لدينا " أخذت المرتبة الخامسة عشر بمتوسط حسابي مقداره (٣،٨٩) درجة .
- العبارة التي نصها " تمتلك موهبة ابتكار طرق جديدة لأداء العمل " أخذت المرتبة السادسة عشر بمتوسط حسابي مقداره (٣،٨٦) درجة .

ثانياً : البعد الثاني المتعلق باستشراف المستقبل :

يتضح من الجدول (٢-٤) ما يلي :

- أن أفراد عينة الدراسة يوافقون بشكل عام على خصائص السمات الشخصية المستقبلية لمديرة المدرسة بدرجة موافقة عالية حيث بلغ المتوسط العام (٤،٦٠) درجة.
- أعطى أفراد عينة الدراسة درجة موافقة عالية على (٢٧) عبارة تراوحت متوسطاتها الحسابية من (٤،٧٢) درجة إلى (٤،٥٠) درجة وهي كالتالي:

- العبارات التي نصها "تحافظ على روح العمل الجماعي في المدرسة
" و " تحثنا على الإخلاص في العمل " و " حازمة في إحقاق الحق " جاءت
في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي مقداره (٤،٧٢) درجة .

- العبارات التي نصت على " تجعل من نفسها قدوة لنا " و " تعتبر الأخطاء
بمثابة تجارب عملية مفيدة " و " توجهنا نحو الأفضل " أخذت المرتبة الثانية
بمتوسط حسابي مقداره (٤،٦٩) درجة .

- العبارات التي نصها " تعمل على تعزيز روح التفاؤل بيننا " و " تعمل على
رفع معنوياتنا " و " تعمل بحذر عند عدم التأكد من طبيعة المشكلة أو من
نتائجها " جاءت في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي مقداره (٤،٧٦) درجة .

- العبارات التي نصت على " تعمل على دعم روح الفريق الواحد " و " تمتلك
الموهبة في التأثير علينا " و " حازمة في مواجهة القوة المضادة للتغيير " جاءت
في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي مقداره (٤،٦٤) درجة .

- العبارات التي نصت على " تتمتع بمهارات قيادية تعزز ثقافتنا بها " و " ثقفتنا بنا
كبيرة " و " تستمع لنا باهتمام عند التحدث إليها " و " تبت روح الحماس بيننا
نحو تجريب أساليب جديدة لتحسين الأداء " جاءت في المرتبة الخامسة بمتوسط
حسابي مقداره (٤،٦١) درجة .

- العبارات التي نصها " الأولى في مشاركتنا أثناء مواجهة الأزمات " و " تقدر
جهودنا في العمل من خلال التحفيز والتشجيع " و " تشجع الاتصال المتبادل
بيننا وبينها " و " لديها القدرة على التعامل مع المواقف الغامضة والوصول بها
إلى درجة الوضوح سواء للعاملات أو لشخصها " و " تستثير حماسنا نحو
التغيير " جاءت في المرتبة السادسة بمتوسط حسابي مقداره (٤،٥٨) درجة .

- العبارة التي نصت على " حريصة على التعلم الذاتي المستمر " أخذت المرتبة السابعة بمتوسط حسابي مقداره (٤,٥٦) درجة .
- العبارات التي نصت على " تساعدنا على استشراف مستقبل مدرستنا وطالباتها " و " نشعر بعلاقتها الحميمة معنا من خلال اهتمامها بالقضايا الشخصية لكل منا " و " تتبنى الأفكار الجديدة وتخصصها للدراسة " احتلت المرتبة الثامنة بمتوسط حسابي مقداره (٤,٥٣) درجة ،
- العبارة التي نصت على " تستخدم عبارات مؤثرة عندما تريد إحداث التغيير " جاءت في المرتبة التاسعة بمتوسط حسابي مقداره (٤,٥٠) درجة .
- أعطى أفراد عينة الدراسة درجة موافقة فوق المتوسط على (٦) عبارات تراوحت متوسطاتها الحسابية من (٤,٤٧) إلى (٤,٤٤) درجة وهي كالتالي:
- العبارات التي نصها " لديها القدرة على تجاوزات الآخرين اللفظية والسلوكية " و " آرائها مقبولة لدينا نتيجة اقتناعنا بها " و " تترك لنا الحرية للقيام بأعمالنا بالطريقة المناسبة " و " لديها القدرة على بناء علاقات مع فئات مختلفة من المجتمع " جاءت في المرتبة العاشرة بمتوسط حسابي مقداره (٤,٤٧) درجة.
- العبارات التي نصت على " تمتلك موهبة ابتكار طرق جديدة لأداء العمل " و " توقعاتها بمثابة الهام تلباثي لدينا " جاءت في المرتبة الحادية عشر بمتوسط حسابي مقداره (٤,٤٤) درجة.

(٣) استجابات المعلمات حول مدى انطباق خصائص السمات الشخصية للقيادة

التحويلية على مديرات المدارس الثانوية.

الجدول (٣-٤) يوضح المتوسطات الحسابية للسلوكيات التي تمارسها مديرة المدرسة الثانوية من وجهة نظر المعلمات .

جدول رقم (٤٠٢) يوضح استجابات عينة الدراسة (المعلمات) حول عبارات المحور الأول

م	العبارة	المستقبل						الواقع							
		لا أوافق بشدة		لا أوافق		نوعاً ما		أوافق		أوافق بشدة		لا أوافق بشدة		لا أوافق	
		ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
١	تعمل من نفسها بقوة لنا.	١	٠,٢	٧	١,٧	٩٠	٢١	١٠٧	٢٦,٦	٥١	٢٤,٤	٨	٢,٧٩	٢٣	٥,٧
٢	تعتبر الأخطاء تجرب عملية تعليمية.	٣	٠,٧	١١	٢,٧	٩٢	٣٧	١٢٥	٣٢,٦	٢١٦	٥٣,٧	١٢	٣,٧١	١٨	٤,٥
٣	حرمة على التعلم الذاتي المستمر.	٢	٠,٥	٨	٢,٠	١٢,٩	٥٢	٣٥,٣	١٤٢	٤٩,٣	١٥٨	٣,٧٠	١٤	٣,٥	
٤	الأولى في صفنا تتفاني أثناء مراجعة الأزمات.	٤	١,٠	٦	١,٥	١٠,٢	٤١	٧٨,٤	١١٤	٥٩,٠	٢٣٧	٢,٧٣	٢٦	٦,٥	
٥	تعمل على رسم روح الفريق الواحد.	٢	٠,٥	٧	١,٧	٧,٢	٢٩	٧٨,٩	١١٦	٦١,٧	٢٤٨	٢,٧٨	١٩	٤,٧	
٦	تحافظ على روح العمل الجماعي في المدرسة.	٠	٠,٠	٦	١,٥	٧,٧	٣١	٧٨,٤	١١٤	٦٢,٤	٥٥١	٢,٩١	١٠	٢,٥	
٧	تحدثنا على الإخلاص في العمل.	٠	٠,٠	١	٠,٢	٣,٥	١٤	٣٥,١	١٠١	٧١,١	١٨٦	٤,٣٨	٦	١,٥	
٨	تتمتع بعبارات قيادية تحفز تفننا بها.	٣	٠,٧	٥	١,٢	١١,٩	٤٨	٢٤,٩	١٠٠	٦١,٢	٢٤٦	٢,٦٩	١٩	٤,٧	
٩	تفتها بنا كبيرة.	٣	٠,٧	٨	٢,٠	١١,٤	٤٦	٢٦,٤	١٠٦	٥٩,٥	٢٣٩	٢,٧٢	٢٠	٥,٠	
١٠	لهيما القدرة على تحمل تحديات الأزمات اللغوية والسردية.	٥	١,٢	٨	٢,٠	٩,٧	٣٩	٣٣,٣	١٣٤	٥٣,٧	٢١٦	٢,٦٢	٣١	٧,٧	
١١	تتملك موهبة ابتكار طرق جديدة لأداء العمل.	٦	١,٥	١٥	٣,٧	١١,٤	٤٦	٣٣,٨	١٣٦	٤٩,٥	١٩٩	٢,٣٦	٣١	٧,٧	
١٢	تتملك الروحية في التأثير علينا.	١	٠,٢	١٢	٣,٠	١٣,٤	٥٤	٣٢,٦	١٣١	٥٠,٧	٢٠٤	٢,٥٨	١٦	٤,٠	
١٣	تعمل على تعزيز روح التعاون بيننا.	٦	١,٥	٧	١,٧	٩,٠	٣٦	٣٣,٨	١٣٢	٥٥,٠	٢٢١	٢,٦٣	٢٠	٥,٠	
١٤	توقفتنا بمثابة إلهام طلابي لدينا.	٦	١,٥	١٦	٤,٠	١٧,٤	٧٠	٣١,٦	١٢٧	٤٥,٥	١٨٣	٢,٢٩	٣٠	٧,٥	
١٥	تساعنا على استكشاف مستقبلنا وواقعنا.	٢	٠,٥	٤	١,٠	١١,٩	٤٨	٣٤,١	١٣٧	٥٢,٥	٢١١	٢,٦٢	١٥	٣,٧	

تابع جدول رقم (٤٢) يوضح استجابات عينة الدراسة (المعلمات) حول عبارات المحور الأول

م	العبارة	المستقبل				الواقع				التعليق					
		لا أوافق بشدة	لا أوافق	توعدا	أوافق	لا أوافق بشدة	لا أوافق	توعدا	أوافق						
ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%				
١٦	حازمة يفتقد في موضوعية القوة الشاذة للتعبير.	٥	١,٢	١٢	٨,٧	٣٥	٢٣,١	١٣٣	٥٤,٠	٢٠	٣,٥٩	١٠٩	٧٧,١	١٠٩	حازمة يفتقد في موضوعية القوة الشاذة للتعبير.
١٧	حازمة في إحقاق الحق.	١	١,٧	٧	١٠,٢	٤١	٢٤,٩	١٠٠	٦٢,٩	١٧	٣,٦٥	١٢٦	٥٥,١	١١١	حازمة في إحقاق الحق.
١٨	تفتقد عبارات مؤثرة عندما ترتد اجابات للتعبير.	٣	١,٧	٨	١٠,٩	٤٤	٣٠,٦	١٣٣	٥٥,٧	٧	٣,٨٠	١٢٨	٣١,٨	١٧٨	تفتقد عبارات مؤثرة عندما ترتد اجابات للتعبير.
١٩	توجدنا نحو الأوفى.	٠	١,٢	٥	٧,٧	٣١	٢٨,٦	١١٥	٦٤,٤	٣	٣,٨٣	١٣٨	٣٤,٣	١٣٥	توجدنا نحو الأوفى.
٢٠	تفتقد جوهريا في العمل من خلال التحفيز والتشجيع.	٢	١,٥	٦	٨,٥	٣٤	٢٣,٦	٩٥	٦٥,٩	١٤	٣,٨٩	١١٩	٢٩,٦	١١٧	تفتقد جوهريا في العمل من خلال التحفيز والتشجيع.
٢١	آرائها مقبولة لربما نتيجة لتفاعلت معها.	٢	٣,٧	١٥	٩,٢	٣٧	٢٤,٦	١٣١	٥٤,٠	٢٢	٣,٥٧	١٢١	٢٤,٤	٩٨	آرائها مقبولة لربما نتيجة لتفاعلت معها.
٢٢	تعمل على رفع مستوىها.	٤	١,٧	٧	٨,٧	٣٥	٢٦,٦	١٠٧	٦١,٩	١٦	٣,٦٦	١٢٢	٢٦,٩	١٠٨	تعمل على رفع مستوىها.
٢٣	تتقدم العلاقات لربما بينها.	١	١,٢	٥	٦,٢	٣٥	٢٨,٦	١١٥	٦٣,٧	٢	٣,٨٨	١٣٩	٣٤,٦	١٤٨	تتقدم العلاقات لربما بينها.
٢٤	تترن لنا الحيوية للقيم بأصنافها بالفرقة المناسبة.	٣	١,٧	٢	٢,٥	٣٦	٢٦,١	١٠٥	٦٣,٧	٨	٣,٧٩	١٢٦	٣٣,٦	١٣٥	تترن لنا الحيوية للقيم بأصنافها بالفرقة المناسبة.
٢٥	تفتقد الاهتمام بالمداد بينما وبينها.	٢	٣,٠	٨	٩,٥	٢٨	٢١,٦	١٣٧	٥٦,٥	١٢	٣,٧١	١٣٣	٢٧,١	١٠٩	تفتقد الاهتمام بالمداد بينما وبينها.
٢٦	لديها القدرة على بناء علاقات مع فئات مختلفة من المجتمع.	٢	٣,٠	٨	٩,٥	٢٨	٢١,٦	١٣٧	٥٦,٥	١٢	٣,٧١	١٣٣	٢٧,١	١٠٩	لديها القدرة على بناء علاقات مع فئات مختلفة من المجتمع.
٢٧	نظير بملابها الحيوية ممنا من خلال اهتمامها بالقطعا المحيية لكي منا.	٣	٢,٢	٩	١٠,٢	٤١	٣٢,٦	١٣١	٥٤,٢	٢٤	٣,٥٤	١١٩	٢٤,٦	٩٩	نظير بملابها الحيوية ممنا من خلال اهتمامها بالقطعا المحيية لكي منا.
٢٨	تستمتع لنا بأفهام عند الحديث إليها.	١	١,٧	٧	١٠,٢	٢٩	٢٨,٤	١١٤	٦٢,٤	٦	٣,٨٦	١٣٨	٣٢,٣	١٢٢	تستمتع لنا بأفهام عند الحديث إليها.
٢٩	تعمل بحذر عند عدم التأكد من طبيعة المعللة أو من نتائجها.	٣	٢,٥	٨	١٠,٥	٢٠	٣٥,٨	١٤٤	٥٦,٥	٥	٣,٨٨	١٤٨	٣٦,٨	١٢٨	تعمل بحذر عند عدم التأكد من طبيعة المعللة أو من نتائجها.
٣٠	لديها القدرة على التعامل مع الزواق الفاضلة والوصول بها إلى درجة الوضوح سواء بالملاحظات أو العنصر.	١	٣,٧	١٥	٧,٧	٣١	٣٤,٣	١٣٨	٥٤,٠	٢٣	٣,٥٦	١٣١	٢٢,٩	٩٢	لديها القدرة على التعامل مع الزواق الفاضلة والوصول بها إلى درجة الوضوح سواء بالملاحظات أو العنصر.
٣١	تستشير صديقاتها نحو التعبير.	٤	٢,٥	١٠	٩,٥	٣٦	٣٧,٨	١٥٢	٤٩,٨	٢٠	٣,٥٩	١٣٨	٢١,٩	٨٨	تستشير صديقاتها نحو التعبير.
٣٢	تتبع روح الحساس بينما تحو تحوير السلب جودة التحسين الأوفى.	٤	٢,٧	١١	٧,٥	٣٠	٣١,٦	١٣٧	٥٧,٢	٢٢	٣,٥٧	١٢٤	٢٥,٦	١٠٣	تتبع روح الحساس بينما تحو تحوير السلب جودة التحسين الأوفى.
٣٣	تتبنى الأفكار الجديدة وتفضلها للدراسة.	٤	٤,٧	١٩	١٠,٢	٤١	٣٣,٣	١٣٤	٥٠,٧	٢٥	٣,٤٣	١٢٦	١٩,٧	٧٩	تتبنى الأفكار الجديدة وتفضلها للدراسة.

أولاً: البعد الأول المتعلق بواقع خصائص السمات الشخصية:

من الجدول (٣-٤) يمكن التوصل إلى النتائج التالية :

- أن أفراد عينة الدراسة يوافقون بشكل عام على مدى انطباق الخصائص الشخصية للقيادة التحويلية على مديرات المدارس الثانوية بدرجة موافقة فوق المتوسط حيث بلغ المتوسط العام (٣,٧٠) درجة .
- أعطى أفراد عينة الدراسة درجة موافقة فوق المتوسط على (٣٠) عبارة تراوحت متوسطاتها الحسابية من (٤,٣٨) درجة إلى (٣,٥٤) درجة وهي كالتالي :
- العبارة التي نصت على " تحثنا على الإخلاص في العمل " جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي مقداره (٤,٣٨) درجة .
- العبارة التي نصها " تحترم العلاقات فيما بيننا " أخذت المرتبة الثانية بمتوسط حسابي مقداره (٣,٩٨) درجة .
- العبارة التي نصت على " توجهنا نحو الأفضل " جاءت في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي مقداره (٣,٩٣) درجة .
- العبارة التي نصها " تحافظ على روح العمل الجماعي في المدرسة " جاءت في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي مقداره (٣,٩١) درجة .
- العبارة التي نصها " تعمل بحذر عند عدم التأكد من طبيعة المشكلة أو من نتائجها " أخذت المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي مقداره (٣,٨٨) درجة .
- العبارة التي نصت على " تستمع لنا باهتمام عند التحدث إليها " جاءت في المرتبة السادسة بمتوسط حسابي مقداره (٣,٨٦) درجة .

- العبارة التي نصت على " تستخدم عبارات مؤثرة عندما تريد إحداث التغيير " أخذت المرتبة السابعة بمتوسط حسابي مقداره (٣،٨٠) درجة .
- العبارات التي نصها " تجعل من نفسها قدوة لنا " و " تترك لنا الحرية للقيام بأعمالنا بالطريقة المناسبة " أخذت المرتبة الثامنة بمتوسط حسابي مقداره (٣،٧٩) درجة.
- العبارة التي نصت على " تعمل على دعم روح الفريق الواحد " احتلت المرتبة التاسعة بمتوسط حسابي مقداره (٣،٧٨) درجة .
- العبارة التي نصها " الأولى في مشاركتنا أثناء مواجهة الأزمات " جاءت في المرتبة العاشرة بمتوسط حسابي مقداره (٣،٧٣) درجة .
- العبارة التي نصت على " تقفها بنا كبيرة " جاءت في المرتبة الحادية عشر بمتوسط حسابي مقداره (٣،٧٢) درجة .
- العبارات التي نصها " تعتبر الأخطاء تجارب عملية مفيدة " و " تشجع الاتصال المتبادل بيننا وبينها " و " لديها القدرة على بناء علاقات مع فئات مختلفة من المجتمع " أخذت المرتبة الثانية عشر بمتوسط حسابي مقداره (٣،٧١) درجة .
- العبارة التي نصت على " حريصة على التعلم الذاتي المستمر " جاءت في المرتبة الثالثة عشر بمتوسط حسابي مقداره (٣،٧٠) درجة ،
- العبارات التي نصها " تتمتع بمهارات قيادية تعزز ثققتنا بها " و " نقدر جهودنا في العمل من خلال التحفيز والتشجيع " أخذت المرتبة الرابعة عشر بمتوسط حسابي مقداره (٣،٦٩) درجة .
- العبارة التي نصت على " تساعدنا على استشراف مستقبل مدرستنا وطالباتها " جاءت في المرتبة الخامسة عشر بمتوسط حسابي مقداره (٣،٦٧) درجة .

- العبارة التي نصها " تعمل على رفع معنوياتنا " أخذت المرتبة السادسة عشر بمتوسط حسابي مقداره (٣،٦٦) درجة .
- العبارة التي نصها " حازمة في إحقاق الحق " جاءت في المرتبة السابعة عشر بمتوسط حسابي مقداره (٣،٦٥) درجة .
- العبارة التي نصت على " تعمل على تعزيز روح التفاؤل بيننا " أخذت المرتبة الثامنة عشر بمتوسط حسابي مقداره (٣،٦٣) درجة .
- العبارة التي نصها " لديها القدرة على تجاوزات الآخرين اللفظية والسلوكية " جاءت في المرتبة التاسعة عشر بمتوسط حسابي مقداره (٣،٦٢) درجة .
- العبارات التي نصها " حازمة بلطف في مواجهة القوة المضادة للتغيير " و " تستثير حماسنا نحو التغيير " جاءت في المرتبة العشرين بمتوسط حسابي مقداره (٣،٥٩) درجة .
- العبارة التي نصت على " تمتلك الموهبة في التأثير علينا " جاءت في المرتبة الحادية والعشرون بمتوسط حسابي مقداره (٣،٥٨) درجة .
- العبارات التي نصها " آرائها مقبولة لدينا نتيجة اقتناعنا بها " و " تبث روح الحماس بيننا نحو تجريب أساليب جديدة لتحسين الأداء " جاء في المرتبة الثانية والعشرون بمتوسط حسابي مقداره (٣،٥٧) درجة .
- العبارة التي نصت على " لديها القدرة على التعامل مع المواقف الغامضة والوصول بها إلى درجة الوضوح سواء للعاملات أو لشخصها " جاءت في المرتبة الثالثة والعشرون بمتوسط حسابي مقداره (٣،٥٦) درجة .
- العبارة التي نصها " نشعر بعلاقتها الحميمة معنا من خلال اهتمامها بالقضايا الشخصية لكل منا " أخذت المرتبة الرابعة والعشرون بمتوسط حسابي مقداره (٣،٥٤) درجة .

- أعطى أفراد عينة الدراسة درجة موافقة متوسطة على العبارات التي نصت على " تتبنى الأفكار الجديدة وتخصصها للدراسة "و" تمتلك موهبة ابتكار طرق جديدة لأداء العمل " و" توقعاتها بمثابة إلهام تلباثي لدينا " حيث بلغت متوسطاتها (٣،٤٣) (٣،٣٦) (٣،٢٩) على التوالي .

ثانياً : البعد الثاني بعد استشراف المستقبل :

من الجدول (٣-٤) يتضح ما يلي :

- أن أفراد عينة الدراسة يوافقون بشكل عام على أهمية انطباق الخصائص الشخصية المستقبلية على مديرات المدارس الثانوية بدرجة موافقة فوق المتوسط حيث بلغ المتوسط العام (٤،٤١) درجة .
- أعطى أفراد عينة الدراسة درجة موافقة عالية على (٨) عبارات حيث تراوحت متوسطاتها الحسابية من (٤،٦٧) درجة إلى (٤،٥١) درجة وهي كالتالي:
 - العبارة التي نصها " تحثنا على الإخلاص في العمل " جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي مقداره (٤،٦٧) درجة .
 - العبارة التي نصت على " تحترم العلاقات فيما بيننا " جاءت في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي مقداره (٤،٥٤) درجة .
 - العبارة التي نصها " نقدر جهودنا في العمل من خلال التحفيز والتشجيع " أخذت المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي مقداره (٤،٥٣) درجة .
 - العبارات التي نصت على "تحافظ على روح العمل الجماعي في المدرسة " و " توجهنا نحو الأفضل " جاءت في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي مقداره (٤،٥٢) درجة .

- العبارات التي نصت على " تترك لنا الحرية للقيام بأعمالنا بالطريقة المناسبة " و " تستمع لنا باهتمام عند التحدث إليها " جاءت في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي مقداره (٤،٥١) درجة .
- العبارة التي نصها " تعمل على دعم روح الفريق الواحد " جاءت في المرتبة السادسة بمتوسط حسابي مقداره (٤،٥٠) درجة.
- أعطى أفراد عينة الدراسة درجة توافق فوق المتوسط (٢٥) عبارة تراوحت متوسطاتها من (٤،٤٩) درجة إلى (٤،١٦) درجة . وهي كالتالي:
- العبارات التي نصت على " حازمة في إحقاق الحق " و " تجعل من نفسها قدوة لنا " جاءت في المرتبة السابعة بمتوسط حسابي مقداره (٤،٤٩) درجة.
- العبارة التي نصها " تعمل على رفع معنوياتنا " جاءت في المرتبة الثامنة بمتوسط حسابي مقداره (٤،٤٧) درجة .
- العبارات التي نصت على " تتمتع بمهارات قيادية تعزز ثقتنا بها " و " تعمل بحذر عند عدم التأكد من طبيعة المشكلة ونتائجها " أخذت المرتبة التاسعة بمتوسط حسابي مقداره (٤،٤٥) درجة .
- العبارة التي نصها " الأولى في مشاركتنا أثناء مواجهة الأزمات " جاءت في المرتبة العاشرة بمتوسط حسابي مقداره (٤،٤٣) درجة .
- العبارات التي نصت على " نقتنها بنا كبيرة " و " تشجع الاتصال المتبادل بيننا وبينها " أخذت المرتبة الحادية عشر بمتوسط حسابي مقداره (٤،٤٢) درجة .
- العبارة التي نصها " تبث روح الحماس بيننا نحو تجريب أساليب جديدة لتحسين الأداء " جاءت في المرتبة الثانية عشر بمتوسط حسابي مقداره (٤،٤١) درجة.

- العبارات التي نصت على " تعمل على تعزيز روح التفاؤل بيننا " و " لديها القدرة على التعامل مع المواقف الغامضة والوصول بها إلى درجة الوضوح سواء للعاملات أو لشخصها" احتلت المرتبة الثالثة عشر بمتوسط حسابي مقداره (٤،٣٨) درجة.

- العبارات التي نصت على " تعتبر الأخطاء تجارب عملية مفيدة " و " تساعدنا على استشراف مستقبل مدرستنا وطالباتها " و " نشعر بعلاقتها الحميمة معنا من خلال اهتمامها بالقضايا الشخصية لكل منا " أخذت المرتبة الرابعة عشر بمتوسط حسابي مقداره (٤،٣٧) درجة .

- العبارات التي نصها " لديها القدرة على تحمل تجاوزات الآخرين اللفظية والسلوكية " و " حازمة بلطف في مواجهة القوة المضادة للتغيير " و " آراؤها مقبولة لدينا نتيجة اقتناعنا بها " جاءت في المرتبة الخامسة عشر بمتوسط حسابي مقداره " (٤،٣٦) درجة .

- العبارة التي نصها " تستثير حماسنا نحو التغيير " جاءت في المرتبة السادسة عشر بمتوسط حسابي مقداره " (٤،٣٣) درجة .

- العبارة التي نصها " لديها القدرة على بناء علاقات مع فئات مختلفة من المجتمع " أخذت المرتبة السابعة عشر بمتوسط حسابي مقداره (٤،٣٢) درجة.

■ **من خلال استعراض الباحثة للعبارات الخاصة بالمحور الأول المتعلق بمدى انطباق خصائص السمات الشخصية للقيادة التحويلية على مديرات المدارس الثانوية فقد كانت النتائج كما يلي:**

■ فقد أظهرت استجابات مديرات المدارس إلى أن مديرة المدرسة الثانوية تنطبق عليها بعض سمات الخصائص الشخصية بدرجة عالية في بعد الواقع وهذه السمات هي: الإخلاص في العمل، القدوة الحسنة، التعاون، قوة الشخصية والتأثير على الآخرين، الطلاقة اللفظية والقدرة على التعبير، احترام الآخرين والإيمان بقدرتهم على العمل.

كما اظهرت استجابات المديرات أن السمات التالية: العلم، الثقة بالنفس، الصبر، الموهبة، الإلهام، القدرة على اكتساب العلاقات، القدرة على اتخاذ القرارات والتعامل مع الغموض والتعقيد وعدم التأكد، القدرة على التغيير والتجديد فإنها تنطبق على مديرة المدرسة بدرجة فوق المتوسط.

■ اما استجابات المساعدات فقد أظهرت ان السمتين التاليتين وهما: الإخلاص في العمل، التعاون تنطبقان على مديرة المدرسة الثانوية بدرجة عالية في بعد الواقع.

■ كما اظهرت استجاباتهم ان السمات التالية: القدوة الحسنة، قوة الشخصية والتأثير على الآخرين، الطلاقة اللفظية والقدرة على التعبير، احترام الآخرين والإيمان بقدرتهم على العمل، العلم، الثقة بالنفس، الصبر، الموهبة، الإلهام، القدرة على اكتساب العلاقات، القدرة على اتخاذ القرارات والتعامل مع الغموض والتعقيد وعدم التأكد، القدرة على التغيير والتجديد تنطبق بدرجة فوق المتوسط على مديرة المدرسة الثانوية.

■ اما بالنسبة لاستجابات المعلمات فقد أظهرت أن مديرة المدرسة الثانوية تنطبق عليها خصائص السمات الشخصية بدرجة فوق المتوسط في بعد الواقع.

وهذه النتيجة تتفق مع ما توصلت إليه دراسة كيس Case (١٩٩٧م) إلى أن هناك بعض الأمور على المدير أخذها في الاعتبار لإحداث عملية التغيير وهي البراعة الشخصية للمدير - بث روح الفريق للمشاركين في العملية التعليمية، كما أتفقت هذه الدراسة جزئياً مع دراسة نيلز Niles (١٩٩٧م) وهو بأن القادة الفعالين يعرفون جيداً مهاراتهم القيادية، واستعداداتهم، وهم اجتماعياً ملهمين ولذلك هم يهتمون بالتابعين، ويعملون على تحسين أداء أفرادهم ووحداتهم الإدارية. كما أتفقت هذه النتيجة مع دراسة الثبتي (١٤١٨-١٤١٩هـ) والتي توصلت إلى أن من أبرز السمات الشخصية التي يتسم بها مديرو المدارس الثانوية الناجحون في

مدينة الطائف حب العمل، الثقة بالنفس، القدرة على الإقناع، وتتفق هذه النتيجة مع ماوصل إليه جودد Judd(١٩٩٧م) في دراسته حيث أن الهيئة الإدارية للمدرسة ترى ان من أكثر العوامل الإيجابية تأثيراً على التغيير التعليمي هي تحقيق درجة عالية من الاتصال، تشجيع الفرد على المشاركة، الرؤية الخاصة للإداري ، الأداء الإداري المتناسق والمتماسك، كما أنها ترى ان من اكثر العوامل السلبية تأثيراً كان الضعف في الاتصال وعدم تشجيع الفرد على المشاركة، والأداء الإداري غير المنسجم، والفشل في الاستعداد لتقبل التغيير

▪ كما أظهرت استجابات كل من المديرات والمساعدات إلى أهمية انطباق خصائص السمات الشخصية على مديرات المدرسة الثانوية بدرجة عالية في المستقبل.

▪ بينما أظهرت استجابات المعلمات إلى أهمية انطباق خصائص السمات الشخصية التالية بدرجة عالية في المستقبل وهي الإخلاص في العمل، احترام الآخرين والإيمان بقدرتهم على العمل، التعاون، القدرة على اكتساب العلاقات.

وهذه النتيجة تؤيد ما ذكره ستواجدايل في (كنعان،١٩٩٥م) عن اهم السمات الشخصية التي تميز القائد عن غيره وهي: ١- مهارة الإنجاز وتتضمن:-
الثقافة والتعليم والقدرة على إنجاز الأعمال ببراعة ونشاط

١- تحمل المسؤولية : وتتطلب المبادأة والثقة في النفس

٢- روح المشاركة ويتطلب النشاط والروح الإجتماعية الطيبة والمساهمة والتعاون.

٣- القدرة على تفهم الموقف وهذا يتطلب مستوى ذهني جيد ومهارة في تلبية حاجات مرؤسيه ومصالحهم والقدرة على تحقيق أهداف التنظيم الذي يقوده.

كما أنفقت هذه النتيجة مع ما ذكره ستواجدايل في (المنشي، ١٩٨٩م) عن السمات القيادية لمديرة المستقبل في مدرسة المستقبل وهي كما يلي:-

- ١- أن تكون خير ممثل لمجموعة العمل
- ٢- قدرة على توضيح المواقف للعاملات ليستطيعوا توقع ما نريده منهم
- ٣- تقدر حرية العاملات في إبداء آرائهن وتحترم قراراتهن كعاملات مشاركات
- ٤- تحافظ على الروح الجماعية ، والتغلب على مشكلة تضارب الآراء بين العاملات.

كما تؤيد هذه الدراسة ما ذكره كورنيل في (الحماد، ١٤١٤هـ) عن أهم السمات التي يجب توافرها في القيادة الناجحة وهي:

- ١- الثقة بالنفس والثقة بالآخرين
- ٢- القدرة على تنسيق الجهود والعمل بروح الفريق

الإجابة على السؤال الثالث :

الإجابة على السؤال الثالث والذي نصه مايلي :

"ما مدى انطباق خصائص السمات المهنية للقيادة التحويلية على السلوك الإداري لمديرات المدارس الثانوية (الواقع والمستقبل) ؟

فقد استخدمت الباحثة التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية لمعرفة وجهة نظر كلاً من (المديرات - المساعدات - المعلمات) نحو مدى انطباق الخصائص المهنية للقيادة التحويلية على مديرات المدارس الثانوية .

(١) استجابات مديرات المدارس حول مدى انطباق خصائص السمات المهنية للقيادة التحويلية .

أولاً: البعد الأول المتعلق بواقع خصائص السمات المهنية .

الجدول (٤-٤) يوضح المتوسطات الحسابية للسلوكيات التي تمارسها مديرة المدرسة الثانوية ، وترتيب هذه السلوكيات حسب المتوسطات الحسابية ترتيباً تنازلياً .

جدول رقم (٤٤) يوضح استجابات عينة الدراسة (المديرات) حول عبارات المحور الثاني

م	العبارة	المستقبل										الواقع									
		لا أوافق بشدة		لا أوافق		نوعاً ما		أوافق		أوافق بشدة		لا أوافق بشدة		لا أوافق		نوعاً ما		أوافق		أوافق بشدة	
		%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك
٣٤	تترك مدى الحاجة للتغيير نحو الأفضل.	٥٧,١	٢٠	٥٧,١	٢	٥٧,١	٢	٥٧,١	٢	٥٧,١	٢	٥٧,١	٢	٥٧,١	٢	٥٧,١	٢	٥٧,١	٢	٥٧,١	٢
٣٥	تحفظ اللوم مسبقاً.	٧٧,١	٢٧	٧٧,١	٨	٧٧,١	٣	٧٧,١	٨	٧٧,١	٣	٧٧,١	٨	٧٧,١	٣	٧٧,١	٨	٧٧,١	٣	٧٧,١	٨
٣٦	تعمل على غرس القيم الطيبة في المستقبل التنظيمية السائدة.	٥٤,٣	١٩	٥٤,٣	٧	٥٤,٣	٨	٥٤,٣	٧	٥٤,٣	٧	٥٤,٣	٧	٥٤,٣	٧	٥٤,٣	٧	٥٤,٣	٧	٥٤,٣	٧
٣٧	تستخدم الحكمة عند إصدارها لأي قرار.	٦٠,٠	٢١	٦٠,٠	٥	٦٠,٠	٥	٦٠,٠	٥	٦٠,٠	٥	٦٠,٠	٥	٦٠,٠	٥	٦٠,٠	٥	٦٠,٠	٥	٦٠,٠	٥
٣٨	تتأكد سعة الأفق.	٢٨,٦	١٠	٢٨,٦	١٨	٢٨,٦	١١	٢٨,٦	١١	٢٨,٦	١١	٢٨,٦	١١	٢٨,٦	١١	٢٨,٦	١١	٢٨,٦	١١	٢٨,٦	١١
٣٩	تبحث عن أفكار جديدة مبتكرة.	٤٥,٧	١٦	٤٥,٧	١٣	٤٥,٧	١٣	٤٥,٧	١٣	٤٥,٧	١٣	٤٥,٧	١٣	٤٥,٧	١٣	٤٥,٧	١٣	٤٥,٧	١٣	٤٥,٧	١٣
٤٠	حريصة على إسعاد كل من عمل إلى من تحبب أداءه أفضل من غيرها.	٦٠,٠	٢١	٦٠,٠	٤	٦٠,٠	٤	٦٠,٠	٤	٦٠,٠	٤	٦٠,٠	٤	٦٠,٠	٤	٦٠,٠	٤	٦٠,٠	٤	٦٠,٠	٤
٤١	تعمل بروح الولاء للعمل وليس للمصلحة.	٣٤,٣	١٢	٣٤,٣	١٦	٣٤,٣	١٦	٣٤,٣	١٦	٣٤,٣	١٦	٣٤,٣	١٦	٣٤,٣	١٦	٣٤,٣	١٦	٣٤,٣	١٦	٣٤,٣	١٦
٤٢	لديها قناعة قوية بغيرتنا الدائمة.	٢٢,٩	٨	٢٢,٩	١١	٢٢,٩	١١	٢٢,٩	١١	٢٢,٩	١١	٢٢,٩	١١	٢٢,٩	١١	٢٢,٩	١١	٢٢,٩	١١	٢٢,٩	١١
٤٣	تخص بطلاننا.	٤٢,٩	١٥	٤٢,٩	١٣	٤٢,٩	١٣	٤٢,٩	١٣	٤٢,٩	١٣	٤٢,٩	١٣	٤٢,٩	١٣	٤٢,٩	١٣	٤٢,٩	١٣	٤٢,٩	١٣
٤٤	تطلب منا إبداء الرأي واللجوء الإبداء عند الحاجة.	٦٥,٧	٢٣	٦٥,٧	٨	٦٥,٧	٨	٦٥,٧	٨	٦٥,٧	٨	٦٥,٧	٨	٦٥,٧	٨	٦٥,٧	٨	٦٥,٧	٨	٦٥,٧	٨
٤٥	تتولى اهتماماً شخصياً بالاحتياجات الفردية للنمو المهني والإنجاز لكل منا.	٤٢,٩	١٥	٤٢,٩	١٦	٤٢,٩	١٦	٤٢,٩	١٦	٤٢,٩	١٦	٤٢,٩	١٦	٤٢,٩	١٦	٤٢,٩	١٦	٤٢,٩	١٦	٤٢,٩	١٦
٤٦	تستثير تفكيرنا في تجديد طرق الأداء.	٧٨,٦	١٠	٧٨,٦	١٥	٧٨,٦	١٥	٧٨,٦	١٥	٧٨,٦	١٥	٧٨,٦	١٥	٧٨,٦	١٥	٧٨,٦	١٥	٧٨,٦	١٥	٧٨,٦	١٥
٤٧	تسخرنا على التغيير عن أفكارنا حتى لو تعارضت مع أفكارنا.	٣١,٤	١١	٣١,٤	١٩	٣١,٤	١٩	٣١,٤	١٩	٣١,٤	١٩	٣١,٤	١٩	٣١,٤	١٩	٣١,٤	١٩	٣١,٤	١٩	٣١,٤	١٩

المحور الثاني

تابع جدول رقم (٤٤) يوضح استجابات عينة الدراسة (المدرسات) حول عبارات المحور الثاني

م	العبارة	المستقبل						الواقع						
		لاوافق بشدة		لاوافق		نوعا ما		وافق		وافق بشدة		ت.ب.ب	ت.ب.ب	
		%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك			
٤٨	تسمح لنا بغير كثير من الخبرة في عملية التغيير.	١٠٠	٠	٢,٩	١	٥,٧	٢	١٤,٣	٥	٥٤,٣	١٩	٢٢,٩	٨	٤٥١
٤٩	تحرص على تنفيذ قراراتنا من خلال تكليفنا ببعض المهام.	١٠٠	٠	٠	٠	٥,٧	٢	٥٤,٣	١٩	٤٠,٠	١٤	٤٣,٤	١٠	٤٦٣
٥٠	تحرص على عقد الاجتماعات في يومه المحدد.	١٠٠	٠	٠	٠	٢,٩	١	٧٨,٦	١٠	٦٨,٦	٢٤	٤٨٩	٢	٤٨٩
٥١	تتبع بعمل اللقاءات التوجيهية داخل المدرسة.	١٠٠	٠	٥,٧	٢	٨,٦	٣	٤٢,٩	١٥	٤٢,٩	١٥	٤٢,٩	١٣	٤٥٤
٥٢	تطفي لنا الحمرة لظنية لجميع المهمات مالمات للواجب الذي نحججه.	١٠٠	٠	٠	٠	١٧,١	٦	٢٤,٣	١٢	٤٥,٧	١٦	٤٥,١	١٤	٤٥١
٥٣	نشر بالرخا عند أداء العمل بإبداع.	١٠٠	٠	٠	٠	٨,٦	٣	٤٥,٧	١٦	٤٢,٩	١٥	٤٢,٩	٩	٤٦٦
٥٤	لديها القدرة على حل المشكلات التي قد تظهر بينما.	١٠٠	٠	٥,٧	٢	١١,٤	٤	٤٥,٧	١٦	٣٧,١	١٣	٤٥,٧	١٢	٤٥٧
٥٥	تتجسنا على حل المشكلات بالطريقة العلمية.	١٠٠	٠	٢,٩	١	٢,٩	١	٤٨,٦	١٧	٣٧,١	١٣	٤٥,٧	١٣	٥٥٤
٥٦	تتجسنا على تحكيم العدل لحل المشكلات التربوية التي تتعرض لها.	١٠٠	٠	٢,٩	١	٢,٩	١	٣٤,٣	١٢	٥٧,١	٢٠	٤٤٠	٤	٤٨٥
٥٧	تحتفل على التناقص في تحسين الأداء.	١٠٠	٠	٢,٩	١	٥,٧	٢	٤٥,٧	١٦	٤٥,٧	١٦	٤٥,٧	١٧	٤٧١
٥٨	تتجسنا على طرح أفكار مبتكرة للتحسين المستمر.	١٠٠	٠	٢,٩	١	٥,٧	٢	٤٢,٩	١٥	٤٨,٦	١٧	٤٥,٧	١٧	٤٧١
٥٩	تتجسنا على تنفيذ العمل في يومه محاذة على مستوى الأداء (الإنتاج).	١٠٠	٠	٠	٠	٠	٠	٤٠,٠	١٤	٦٠,٠	٢١	٤٦٩	٨	٤٦٩
٦٠	تشر لنا معنا في تحديد الأخطاء ورسم الخطط وتنفيذها (رسم الاستراتيجية في المدرسة).	١٠٠	٠	٥,٧	٢	١٤,٣	٥	٤٥,٧	١٦	٣١,٤	١١	٤٤٣	١٦	٤٤٣
٦١	تؤمن بأهمية مشاركة كلنا في عملية التغيير.	١٠٠	٠	٥,٧	٢	٢,٩	١	٣٧,١	١٣	٥٤,٣	١٩	٤٤٠	٧	٤٧١

من الجدول (٤-٤) يمكن التوصل إلى النتائج التالية :

- أن أفراد عينة الدراسة يوافقون بشكل عام على مدى انطباق الخصائص المهنية للقيادة التحويلية على مديرات المدارس الثانوية بدرجة توافق فوق المتوسط حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (٤,٢٧) درجة .
- أعطى أفراد عينة الدراسة درجة موافقة عالية على (٣) عبارات حيث أن متوسطاتها الحسابية (٤,٦٦ - ٤,٦٣ - ٤,٦٠) على التوالي وهي " تحرص على عقد الاجتماعات في موعدها المحدد " و " تخطط للعمل مسبقا " و "تشجعنا على العمل في موعده محافظة على مستوى الأداء ."
- أعطى أفراد عينة الدراسة درجة موافقة فوق المتوسط على (٢٥) عبارة تراوحت متوسطاتها الحسابية من (٤,٤٩) درجة إلى (٣,٨٩) درجة وهي كالتالي :
- العبارات التي نصت على " حريصة على إسناد كل عمل إلى من تجيد أداءه أفضل من غيرها " و " تطلب منا إبداء الرأي والمشورة الهادفة عند الحاجة" جاءت في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي مقداره (٤,٤٩) درجة .
- العبارة التي نصت على " تستخدم الحكمة عند استخدامها لأي قرار" احتلت المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي مقداره (٤,٤٦) درجة .
- العبارة التي نصت على " تدرك مدى الحاجة للتغيير نحو الأفضل " جاءت في المرتبة السادسة بمتوسط حسابي مقداره (٤,٤٣) درجة .
- العبارات التي نصها " تعمل على غرس القيم المثلى في الثقافة التنظيمية السائدة " و " تشجعنا على تحكيم العقل لحل المشكلات المدرسية التي نتعرض لها " و " تؤمن بأهمية مشاركتنا في عملية التغيير " أخذت المرتبة السابعة بمتوسط حسابي مقداره (٤,٤٠) درجة .

- العبارة التي نصت على " تحثنا على التنافس في تحسين الأداء " جاءت في المرتبة الثامنة بمتوسط حسابي مقداره (٤،٣٧) درجة .
- العبارات التي نصها " تحرص على تنمية قدراتنا من خلال تكليفنا ببعض المهام " و " تحثنا على التنافس في تحسين الأداء " احتلت المرتبة التاسعة بمتوسط حسابي مقداره (٤،٣٤) درجة .
- العبارة التي نصت على " تعطي اهتماما شخصيا بلا احتياجات الفردية للنمو المهني والانجاز لكل منا " جاءت في المرتبة العاشرة بمتوسط حسابي مقداره (٤،٢٩) درجة .
- العبارة التي نصت على " نشعر بالرضا عند أداء العمل بإبداع " أخذت المرتبة الحادية عشر بمتوسط حسابي مقداره (٤،٢٦) درجة .
- العبارة التي نصت على " تهتم بعمل اللقاءات التربوية داخل المدرسة " جاءت في المرتبة الثانية عشر بمتوسط حسابي مقداره (٤،٢٣) درجة .
- العبارات التي نصها " تبحث عن أفكار جديدة بناءة " و " تحس بمشاعرنا " و " تعطي الحرية لتأدية جميع المهمات ما دامت أساليب أدائها صحيحة " جاءت في المرتبة الثالثة عشر بمتوسط حسابي مقداره (٤،٢٠) درجة .
- العبارات التي نصها " لديها القدرة على حل المشكلات التي قد تظهر بيننا " و " نشجعنا على حل المشكلات بالطرق العلمية " أخذت المرتبة الرابعة عشر بمتوسط حسابي مقداره (٤،١٤) درجة .
- العبارة التي نصت على " تستثير تفكيرنا في تجديد طرق الأداء " جاءت في المرتبة الخامسة عشر بمتوسط حسابي مقداره (٤،٠٦) درجة .
- العبارة التي نصت على " تعمل بروح الولاء للعمل وليس للمديرة " جاءت في المرتبة السادسة عشر بمتوسط حسابي مقداره (٤،٠٣) درجة .

- العبارات التي نصت على "تشاركنا معها في تحديد الأهداف ورسم الخطط وتنفيذها" احتلت المرتبة السابعة عشر بمتوسط حسابي مقداره (٣،٩٧) درجة.
- العبارة التي نصت على "تمتلك سعة الأفق" جاءت في المرتبة الثامنة عشر بمتوسط حسابي مقداره (٣،٩٤) درجة.
- العبارة التي نصت على "تشجعنا على التعبير عن أفكارنا حتى لو تعارضت مع أفكارها" أخذت المرتبة التاسعة عشر بمتوسط حسابي مقداره (٣،٩١) درجة.
- العبارة التي نصت على "تسمح لنا بقدر كبير من المبادرة عملية التغيير" جاءت في المرتبة العشرين بمتوسط حسابي مقداره (٣،٨٩) درجة.
- العبارة التي نصت على "لديها قناعة قوية بقدراتنا العالية" جاءت في المرتبة الحادية والعشرون بمتوسط حسابي مقداره (٣،٨٦) درجة.

ثانياً: البعد الثاني المتعلق باستشراف المستقبل :

يتضح من الجدول (٤-٤) ما يلي :

- أن أفراد الدراسة يوافقون بشكل عام على خصائص السمات المهنية المستقبلية لمديرة المدرسة بدرجة موافقة عالية حيث بلغ المتوسط العام (٤،٦٤) درجة .
- أعطى أفراد الدراسة درجة موافقة عالية على (٢٤) عبارة تراوحت متوسطاتها الحسابية من (٤،٩١) درجة إلى (٤،٥١) درجة وهي كالتالي :
- العبارة التي نصت على "تخطط للعمل مسبقاً" جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي مقداره (٤،٩١) درجة .
- العبارة التي نصت على "تحرص على عقد الاجتماعات في موعدها المحدد" جاءت في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي مقداره (٤،٨٩) درجة.

- العبارة التي نصت على " تستخدم الحكمة عند إصدارها لأي قرار " أخذت المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي مقداره (٤،٨٦) درجة .
- العبارة التي نصت على " تشجعنا على تحكيم العقل لحل المشكلات المدرسية التي نتعرض لها " احتلت المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي مقداره (٤،٨٠) درجة.
- العبارات التي نصها " تدرك مدى الحاجة للتغيير نحو الأفضل " و " تعمل على غرس القيم المثلى في الثقافة التنظيمية السائدة " و " تطلب منا إبداء الرأي والمشورة الهادفة عند الحاجة " جاءت في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي مقداره (٤،٧٧) درجة .
- العبارة التي نصت على " حريصة على إسناد كل عمل إلى من تجيد أداءه أفضل من غيرها " جاءت في المرتبة السادسة بمتوسط حسابي مقداره (٤،٧٤) درجة.
- العبارات التي نصها " تستثير تفكيرنا في تجديد طرق الأداء " و " تحثنا على التنافس في تحسين الأداء " و " تشجعنا على طرح أفكار مبتكرة للتحسين المستمر " و " تؤمن بأهمية مشاركتنا في عملية التغيير " جاءت في المرتبة السابعة بمتوسط حسابي مقداره (٤،٧١) درجة .
- العبارة التي نصت على " تشجعنا على تنفيذ العمل في موعده محافظة على مستوى الأداء " أخذت المرتبة الثامنة بمتوسط حسابي مقداره (٤،٦٩) درجة.
- العبارات التي نصها " تبحث عن أفكار جديدة بناءة " و " نشعر بالرضا عند أداء العمل بإبداع " احتلت المرتبة التاسعة بمتوسط حسابي مقداره (٤،٦٦) درجة.
- العبارة التي نصت على " تحرص على تنمية قدراتنا من خلال تكليفنا ببعض المهام " جاءت في المرتبة العاشرة بمتوسط حسابي مقداره (٤،٦٣) درجة .

- العبارة التي نصت على " تعطي اهتماما شخصيا بلا احتياجات الفردية للنمو المهني والانجاز لكل منا " جاءت في المرتبة الحادية عشر بمتوسط حسابي مقداره (٤٠٦٠) درجة .
- العبارة التي نصت على " لديها القدرة على حل المشكلات التي قد تظهر بيننا " جاءت في المرتبة الثانية عشر بمتوسط حسابي مقداره (٤٠٥٧) درجة .
- العبارات التي نصها " تهتم بعمل اللقاءات التربوية داخل المدرسة " " تشجعنا على حل المشكلات بالطرق العلمية " جاءت في المرتبة الثالثة عشر بمتوسط حسابي مقداره (٤٠٥٤) درجة .
- العبارات التي نصها " تعمل بروح الولاء للعمل وليس للمديرة " و " تسمح لنا بقدر كبير من المبادرة في عملية التغيير " و " تعطي لنا الحرية لتأدية جميع المهمات ما دامت أساليب أدائها صحيحة " جاءت في المرتبة الرابعة عشر بمتوسط حسابي مقداره (٤٠٥١) درجة .
- أعطى أفراد الدراسة درجة موافقة فوق المتوسط على (٤) عبارات حيث كانت متوسطاتها الحسابية من (٤٠٤٦ - ٤٠٤٣ - ٤٠٤٠ - ٤٠٢٦) درجة على التوالي وهي " تمتلك سعة الأفق " و " تشركنا معها في تحديد الأهداف ورسم الخطط وتنفيذها " و " تشجعنا على التعبير عن أفكارنا حتى لو تعارضت مع أفكارها " و " لديها قناعة قوية بقدراتنا "

(٢) استجابات المساعدات حول مدى انطباق خصائص السمات المهنية للقيادة

التحويلية على مديرات المدارس.

الجدول (٥-٤) يوضح المتوسطات الحسابية للسلوكيات التي تمارسها مديرة المدرسة الثانوية من وجهة نظر المساعدات وترتيبها ترتيبا تنازليا حسب المتوسطات الحسابية.

جدول رقم (٤٥) يوضح استجابات عينة الدراسة (المسلمات) حول عبارات المحور الثاني

م	العبارة	المستقبل						الواقع							
		لا أوافق بشدة		لا أوافق		توعدا		أوافق		أوافق بشدة		ك	%		
		ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%				
٢٤	تترك مدى الحاجة للتعبير نحو الألف.	٠	٠%	٠	٠%	١	٢,٨	١١	٣٠,٦	١١	٦٦,٧	٢٤	٦٦,٧	١٣	٣٢,٣
٢٥	تحفظ المسئ سيقاً.	٠	٠%	٠	٠%	١	٢,٨	٥	١٣,٩	١٥	٦٦,٧	١٥	٦٦,٧	١٥	٣٩,١
٢٦	تعمل على غرس القيم المثلى في السنتنة التلقائية السائدة.	٠	٠%	٠	٠%	٠	٠%	٦	١٦,٧	١١	٦٩,٤	١٩	٥٢,٨	١١	٢٨,٩
٢٧	تستخدم الحكمة عند إصدارها لأي قرار.	٠	٠%	٠	٠%	٢	٥,٦	٨	٢٢,٢	١٢	٦٩,٤	١٤	٣٨,٩	١٢	٣١,١
٢٨	تتلك سعة الأفق.	٠	٠%	٠	٠%	١	٢,٨	١٠	٢٧,٨	١٠	٦٦,٧	١٥	٤١,٧	١٥	٣٩,١
٢٩	تبحث عن أفكار جديدة مبتكرة.	٠	٠%	٠	٠%	٢	٥,٦	١١	٣٠,٦	٦	١٦,٧	١٧	٤٧,٢	١٧	٤٤,٤
٣٠	حريصة على إسناد كل عمل إلى من تحبب أداءه أفضل من غيرها.	٠	٠%	٠	٠%	٢	٥,٦	٢	٥,٦	١١	٦٩,٤	٢١	٥٨,٣	١١	٢٨,٩
٣١	نعمل بروح الولاء للعمل وليس للمبرمة.	٠	٠%	٠	٠%	١	٢,٨	٤	١١,١	٧	٦٦,٧	٢٤	٦٦,٧	١٦	٤٤,٤
٣٢	لديها فتاة قوية بقرائنا العالية.	٠	٠%	٠	٠%	٠	٠%	٦	١٦,٧	١٤	٦٩,٤	١٦	٤٤,٤	١٦	٤٤,٤
٣٣	تحرص ببطوننا.	٠	٠%	٠	٠%	٠	٠%	٧	١٩,٤	١٦	٦٩,٤	١٣	٣٦,١	١٦	٤٤,٤
٣٤	تطلب منا إبداء الرأي والمجزة الراهقة عند الحاجة.	٠	٠%	٠	٠%	٢	٥,٦	٣	٨,٣	١٥	٦٩,٤	١٦	٤٤,٤	١٦	٤٤,٤
٣٥	تطفي اهتمامنا بخصمنا بالاحتياجات الفردية للنمو المهني والإحجاز لكل منا.	٠	٠%	٠	٠%	١	٢,٨	١٠	٢٧,٨	١١	٦٩,٤	١٣	٣٦,١	١٣	٣٦,١
٣٦	تستشير تفكيرنا في تحديد طرق الأداء.	٠	٠%	٠	٠%	٣	٨,٣	١١	٣٠,٦	١١	٦٩,٤	١١	٢٨,٩	١١	٢٨,٩
٣٧	تضعنا على التفسير عن أفكارنا حتى لو تناقضت مع أفكارها.	٢	٥,٦	٢	٥,٦	٣	٨,٣	٨	٢٢,٢	١٣	٦٩,٤	١٠	٢٧,٨	١٣	٣٦,١

تابع جدول رقم (٤٥) يوضح استجابات عينة الدراسة (المدريات) حول عبارات المحور الثاني

م	العبارة	المستقبل						الواقع						م			
		لا أوافق بشدة		لا أوافق		نوعاً ما		أوافق		أوافق بشدة		م					
		%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك						
٤٨	تصبح لنا بقر كبير من البقرة في عملية التغير.	١١	٤٥٥	٢,٨	١	٥,٦	٢	٣٠,٦	١١	٦١,١	٢٢	١٥	٣٨٢	١٠	١١	٤٨	تصبح لنا بقر كبير من البقرة في عملية التغير.
٤٩	تحرص على تنمية قدراتنا من خلال تكتيلنا ببعض المهام.	١٠	٤٥٦	٢,٨	١	٥,٦	٢	٢٥,٥	٩	٦٦,٧	٢٤	٧	٤٢٥	١٠	١٢	٤٩	تحرص على تنمية قدراتنا من خلال تكتيلنا ببعض المهام.
٥٠	تحرص على عقد الاجتماعات في موعدها المحدد.	١	٤٨١	٢,٨	٠	٢,٨	١	١٣,٩	٥	٨٢,٣	٣٠	٤	٤٣٦	١٠	١٢	٥٠	تحرص على عقد الاجتماعات في موعدها المحدد.
٥١	تؤتم بعمل اللجان التربوية داخل المدرسة.	١	٤٦٧	٢,٨	٠	٥,٦	٢	٢٢,٢	٨	٧٢,٢	٢٦	١٣	٤٣٣	١٠	١٣	٥١	تؤتم بعمل اللجان التربوية داخل المدرسة.
٥٢	تعطي لنا الحرية لكتابة جميع المهام وتلائم لأاليب الأهل الصحيحة.	٨	٤٦١	٢,٨	٠	١١,١	٤	١٦,٧	٦	٧٢,٢	٢٦	١١	٤٣٨	١٠	١٣	٥٢	تعطي لنا الحرية لكتابة جميع المهام وتلائم لأاليب الأهل الصحيحة.
٥٣	نشر بالبروحا عند أداء العمل بإبداع.	٤	٤٧٧	٢,٨	٠	٢,٨	١	٢٢,٢	٨	٧٥,٥	٢٧	١	٤,٥٨	١٠	١١	٥٣	نشر بالبروحا عند أداء العمل بإبداع.
٥٤	لديها القدرة على حل المشكلات التي قد تظهر بيننا.	٦	٤٦٧	٢,٨	٠	٥,٦	٢	٢٢,٢	٨	٧٢,٢	٢٦	٦	٤٦٨	١٠	١٥	٥٤	لديها القدرة على حل المشكلات التي قد تظهر بيننا.
٥٥	تفحصنا على حل المشكلات بالطريقة العلمية.	٨	٤٦١	٢,٨	٠	٨,٣	٣	٢٢,٢	٨	٦٩,٤	٢٥	٨	٤,٢٢	١٠	١٧	٥٥	تفحصنا على حل المشكلات بالطريقة العلمية.
٥٦	تفحصنا على تحكيم العمل لحل المشكلات التربوية التي نتعرض لها.	٣	٤٧٥	٢,٨	٠	٢,٨	١	١٩,٤	٧	٧٧,٨	٢٨	٥	٤,٣٣	١٠	١٧	٥٦	تفحصنا على تحكيم العمل لحل المشكلات التربوية التي نتعرض لها.
٥٧	تحدثنا على التفاني في تحسين الأداء.	٧	٤٦٤	٢,٨	٠	٢,٨	١	٢٢,٢	٨	٧٢,٢	٢٦	١١	٤,٥٨	١٠	١٦	٥٧	تحدثنا على التفاني في تحسين الأداء.
٥٨	تفحصنا على طرح أفكار مبتكرة للتوسيع المستقر.	٥	٤٦٩	٢,٨	٠	٢,٨	١	٢٥,٥	٩	٧٢,٢	٢٦	٩	٤,١٧	١٠	١٦	٥٨	تفحصنا على طرح أفكار مبتكرة للتوسيع المستقر.
٥٩	تفحصنا على تنفيذ العمل في موعده محافظة على مستوى الأداء (الإنتاج).	٢	٤٧٨	٢,٨	٠	٢,٨	١	١٦,٧	٦	٨٠,٦	٢٩	٣	٤,٤٢	١٠	١٩	٥٩	تفحصنا على تنفيذ العمل في موعده محافظة على مستوى الأداء (الإنتاج).
٦٠	تفحصنا معها في تحديد الأهداف ورسم الخطط وتنفيذها (رسم الاستراتيجية في المدرسة).	٦	٤٦٧	٢,٨	٠	٥,٦	٢	٢٢,٢	٨	٧٢,٢	٢٦	١٣	٤,٣٣	١٠	١٤	٦٠	تفحصنا معها في تحديد الأهداف ورسم الخطط وتنفيذها (رسم الاستراتيجية في المدرسة).
٦١	تؤمن بأهمية مشاركة كلنا في عملية التغيير.	٦	٤٦٧	٢,٨	٠	٢,٨	١	٢٧,٨	١٠	٦٩,٤	٢٥	١٠	٤,١٧	١٠	١٢	٦١	تؤمن بأهمية مشاركة كلنا في عملية التغيير.

أولاً: البعد الأول المتعلق بواقع خصائص السمات المهنية .

من الجدول (٥-٤) يمكن التوصل إلى النتائج التالية :

- أن أفراد عينة الدراسة يوافقون بشكل عام على مدى انطباق الخصائص المهنية للقيادة التحويلية على مديرات المدارس الثانوية بدرجة توافق فوق المتوسط حيث بلغ المتوسط العام (٤،١٧) درجة .
- أعطى أفراد عينة الدراسة درجة موافقة عالية على العبارات التي نصها "نشعر بالرضا عند أداء العمل بإبداع" و "تعمل بروح الولاء للعمل وليس للمديرة" حيث بلغ المتوسط الحسابي (٤،٥٨ - ٤،٥٠) درجة على التوالي .
- أعطى أفراد عينة الدراسة درجة موافقة فوق المتوسط على (٢٦) عبارة تراوحت متوسطاتها الحسابية من (٤،٤٢) درجة إلى (٣،٧٢) درجة وهي كالتالي :
- العبارات التي نصها "تشجعنا على تنفيذ العمل في موعده محافظة على مستوى الأداء" "حريصة على إسناد كل عمل إلى من تجيد أداءه أفضل من غيرها" جاءت في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي مقداره (٤،٤٢) درجة.
- العبارات التي نصها "تعمل على غرس القيم المثلى في الثقافة التنظيمية السائدة" "تحرص على عقد الاجتماعات في موعدها المحدد" جاءت في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي مقداره (٤،٣٦) درجة .
- العبارة التي نصت على "تشجعنا على تحكيم العقل لحل المشكلات المدرسية التي نتعرض لها" أخذت المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي مقداره (٤،٣٣) درجة .

- العبارات التي نصها " لديها قناعة قوية بقدراتنا العالية " " لديها القدرة على حل المشكلات التي قد تظهر بيننا " احتلت المرتبة السادسة بمتوسط حسابي مقداره (٤،٢٨) درجة .
- العبارات التي نصها " تطلب منا إبداء الرأي والمشورة عند الحاجة " " تحرص على تنمية قدراتنا من خلال تكليفنا ببعض المهام " جاءت في المرتبة السابعة بمتوسط حسابي مقداره (٤،٢٥) درجة .
- العبارات التي نصها " تخطط للعمل مسبقا " " تشجعنا على حل المشكلات بالطرق العلمية " جاءت في المرتبة الثامنة بمتوسط حسابي مقداره (٤،٢٢) درجة .
- العبارات التي نصها " تحس بمشاعرنا " " تشجعنا على طرح أفكار مبتكرة للتحسين المستمر " أخذت المرتبة التاسعة بمتوسط حسابي مقداره (٤،١٧) درجة .
- العبارة التي نصت على " تؤمن بأهمية مشاركتنا في عملية التغيير " جاءت في المرتبة العاشرة بمتوسط حسابي مقداره (٤،١٤) درجة .
- العبارات التي نصها " تمتلك سعة الأفق " " تعطي لنا الحرية لتأدية جميع المهمات مادامت أساليب أدائها صحيحة " " تحثنا على التنافس في تحسين الأداء " جاءت في المرتبة الحادية عشر بمتوسط حسابي مقداره (٤،٠٨) درجة .
- العبارات التي نصها " تستخدم الحكمة عند إصدارها لأي قرار " و " تبحث عن أفكار جديدة بناءة " احتلت المرتبة الثانية عشر بمتوسط حسابي مقداره (٤،٠٦) درجة .

- العبارات التي نصها " تدرك مدى الحاجة للتغيير نحو الأفضل " " تهتم بعمل اللقاءات التربوية داخل المدرسة " و " تشركنا معها ف تحديد الأهداف ورسم الخطط وتنفيذها " جاءت في المرتبة الثالثة عشر بمتوسط حسابي مقداره (٤،٠٣) درجة.
- العبارة التي نصت على " تعطي اهتماما شخصيا بالاحتياجات الفردية للنمو المهني والانجاز لكل منا " أخذت المرتبة الرابعة عشر بمتوسط حسابي مقداره (٣،٩٤) درجة .
- العبارة التي نصت على " تسمح لنا بقدر كبير من المبادرة في عملية التغيير " جاءت في المرتبة الخامسة عشر بمتوسط حسابي مقداره (٣،٩٢) درجة .
- العبارة التي نصت على " تستثير تفكيرنا في تجديد طرق الأداء " احتلت المرتبة السادسة عشر بمتوسط حسابي مقداره (٣،٨٣) درجة .
- العبارة التي نصت على " تشجعنا على التعبير عن أفكارنا حتى لو تعارضت مع أفكارها " جاءت في المرتبة السابعة عشر بمتوسط حسابي مقداره (٣،٧٢) درجة.

ثانيا : البعد الثاني المتعلق باستشراف المستقبل .

يتضح من الجدول (٥-٤) مايلي :

- أن أفراد عينة الدراسة يوافقون بشكل عام على خصائص السمات المهنية المستقبلية لمديرة المدرسة الثانوية بدرجة موافقة عالية حيث بلغ المتوسط العام (٤،٦٤) درجة .
- أعطى أفراد عينة الدراسة درجة موافقة عالية على (٢٨) عبارة تراوحت متوسطاتها الحسابية من (٤،٨١) درجة إلى (٤،٥٠) درجة وهي كالتالي :

- العبارات التي نصها " تعمل بروح الولاء للعمل وليس للمديرة " " تحرص على عقد الاجتماعات في موعدها المحدد " جاءت في المرتبة الاولى بمتوسط حسابي مقداره (٤,٨١) درجة.

- العبارة التي نصت على " تشجعنا على تنفيذ العمل في موعده محافظة على مستوى الأداء " جاءت في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي مقداره (٤,٧٨) درجة.

- العبارة التي نصت على " تشجعنا على تحكيم العقل لحل المشكلات المدرسية التي نتعرض لها " أخذت المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي مقداره (٤,٧٥) درجة.

- العبارة التي نصت على " نشعر بالرضا عند أداء العمل بإبداع " احتلت المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي مقداره (٤,٧٥) درجة .

- العبارات التي نصها " تعمل على غرس القيم المثلى في الثقافة التنظيمية السائدة " " تمتلك سعة الأفق " " حريصة على إسناد كل عمل إلى من تجيد أداءه أفضل من غيرها " تشجعنا على طرح أفكار مبتكرة للتحسين المستمر " جاءت في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي مقداره (٤,٦٩) درجة.

- العبارات التي نصها " تهتم بعمل اللقاءات التربوية داخل المدرسة " لديها القدرة على حل المشكلات التي قد تظهر بيننا " " تشركنا معها ف تحديد الأهداف ورسم الخطط وتنفيذها " " تؤمن بأهمية مشاركتنا في عملية التغيير " جاءت في المرتبة السادسة بمتوسط حسابي مقداره (٤,٦٧) درجة .

- العبارات التي نصها " تدرك مدى الحاجة للتغيير نحو الأفضل " " تحثنا على التنافس في تحسين الأداء " جاءت في المرتبة السابعة بمتوسط حسابي مقداره (٤,٦٤) درجة .

- العبارات التي نصها " تخطط للعمل مسبقا " " تستخدم الحكمة عند إصدارها لأي قرار " تعطي اهتماما شخسيا بلا احتياجات الفردية للنمو المهني والانجاز لكل منا " " تعطي لنا الحرية لتأدية جميع المهمات مادامت أساليب أدائها صحيحة " " تشجعنا على حل المشكلات بالطرق العلمية " جاءت في المرتبة الثامنة بمتوسط حسابي مقداره (٤,٦١) درجة .
- العبارات التي نصها " تبحث عن أفكار جديدة بناءة " " تطلب منا إبداء الرأي والمشورة الهادفة عند الحاجة " احتلت المرتبة التاسعة بمتوسط حسابي مقداره (٤,٥٨) درجة .
- العبارات التي نصها " لديها فناعة قوية بقدراتنا العالية " " تشجعنا على التعبير عن أفكارنا حتى لو تعارضت مع أفكارها " " تحرص على تنمية قدراتنا من خلال تكليفنا ببعض المهام " جاءت في المرتبة العاشرة بمتوسط حسابي مقداره (٤,٥٦) درجة .
- العبارات التي نصها " تحس بمشاعرنا " " تستثير تفكيرنا في تجديد طرق الأداء " تسمح لنا بقدر كبير من المبادرة في عملية التغيير " جاءت في المرتبة الحادي عشر بمتوسط حسابي مقداره (٤,٥٠) .

٣- استجابات المعلمات حول مدى انطباق الخصائص المهنية للقيادة التحويلية على مديرات المدارس الثانوية .

الجدول (٦ - ٤) يوضح المتوسطات الحسابية للسلوكيات التي تمارسها مديرة المدرسة الثانوية من وجهة نظر المعلمات

جدول رقم (٤٦-١) يوضح استجابات عينة الدراسة (المعلمات) حول عبارات المحور الثاني

م	العبارة	المستقبل						الواقع															
		لا أوافق بشدة		لا أوافق		نوعاً ما		أوافق		أوافق بشدة		لا أوافق بشدة		لا أوافق		نوعاً ما		أوافق		أوافق بشدة			
		ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%		
٢٤	تدرك مدى الحاجة للتغيير نحو الأفضل.	٢	١٠,٥	٤	١٩,٥	٨	٣٨,٠	٨	٣٨,٠	٢	٩,٥	١٠	٤٧,٥	١٣٨	٥٧,٢	٢٣٠	٩٤,٣	٨	٣,٤	١٨	٧,٥	٢٠	٨,٣
٢٥	تحفظ للعمل سلبياً.	٢	١٠,٥	٧	٣١,٦	٦	٢٨,٨	٦	٢٨,٨	١١	٤٦,٧	١٢٣	٥١,٧	١٢٣	٥١,٧	٢٤٨	٩٩,٩	٦	٢,٤	١٦	٦,٦	٣٢	١٣,٣
٢٦	تعمل على غرس القيم السلبية في الثقافة التنظيمية - السالبة.	٣	١٣,٦	١٠	٤٠,٨	٩	٣٦,٧	٩	٣٦,٧	١٠	٤٠,٨	١٢٦	٥٠,٠	١٢٦	٥٠,٠	٢٣٣	٩٤,٣	٩	٣,٦	١٨	٧,٥	٤١	١٦,٦
٢٧	تستخدم الحكمة عند إصدارها لأي قرار.	٣	١٣,٦	١٤	٥٦,٤	٢٧	١٠٦,٤	١٨	٧١,٦	١٨	٧١,٦	١١٥	٤٦,٤	١١٥	٤٦,٤	٢٤٣	٩٦,٤	١٨	٧,١	١٦	٦,٦	٥٨	٢٣,٦
٢٨	تمتلك سمعة الأوفى.	٥	٢٠,٠	١٢	٤٨,٠	٣٦	١٣٦,٠	١٦	٦٠,٠	١٦	٦٠,٠	١٢٠	٤٨,٠	١٢٠	٤٨,٠	٢٢٩	٩١,٥	١٦	٦,٠	١٦	٦,٠	٤٢	١٦,٦
٢٩	تبحث عن أفكار جديدة مبتدأة.	٥	٢٠,٠	١٢	٤٨,٠	٤٠	١٥٢,٠	١٥	٥٨,٧	١٥	٥٨,٧	١٠٩	٤١,٧	١٠٩	٤١,٧	٢٣٦	٩١,٥	١٥	٥,٧	١٥	٥,٧	٤١	١٦,٦
٤٠	حريصة على إسماء كل عمل إن من تجدده أماده الأقل من غيرها.	٢	٨,٠	٧	٢٦,٥	٢١	٧٦,١	٤	١٥,٣	٤	١٥,٣	١٠٥	٣٩,٢	١٠٥	٣٩,٢	٢١٢	٧٦,١	٤	١٥,٣	٤	١٥,٣	٢٠	٧,٦
٤١	نفضل بروج الولاء للعمل وليس للخدمة.	٠	٠,٠	٣	١١,٥	٢١	٧٦,١	٢	٧,٦	٢	٧,٦	٩٨	٣٤,٧	٩٨	٣٤,٧	٧٨٠	٢٦,٤	٢	٧,٦	٢	٧,٦	١٣	٤,٦
٤٢	لديها قناعة قوية بغيرتنا المالية.	٢	٨,٠	٧	٢٦,٥	٢١	٧٦,١	١٠	٣٧,٣	١٠	٣٧,٣	١٢٠	٤١,٥	١٢٠	٤١,٥	٢٣٩	٨٦,٤	١٠	٣٧,٣	١٠	٣٧,٣	٣٩	١٥,٣
٤٣	تحسن بمتاعها.	٤	١٥,٤	١٤	٥١,٥	٢٥	٩١,٥	١٧	٦٤,٠	١٧	٦٤,٠	١١٤	٣٩,٥	١١٤	٣٩,٥	٢٤٠	٧٦,٤	١٧	٦٤,٠	١٧	٦٤,٠	٤١	١٦,٦
٤٤	تطلب منا أبناء الزاوي واللحرة المبادرة عند الحاجة.	٧	٢٦,٥	٤	١٥,٤	٣١	١١٦,٤	١٢	٤٦,٤	١٢	٤٦,٤	١١٥	٣٩,٥	١١٥	٣٩,٥	٢٤٥	٨١,٥	١٢	٤٦,٤	١٢	٤٦,٤	٣٦	١٤,٦
٤٥	تطبي اهتمامنا لخصمنا بالأخصيحات الدراسية للعلم اليقيني والاحراز لكل منا.	٢	٨,٠	٩	٣٤,٦	٤٠	١٥٢,٠	٢١	٧٦,١	٢١	٧٦,١	١٥٥	٤٨,٨	١٥٥	٤٨,٨	١٩٦	٦٦,٤	٢١	٧٦,١	٢١	٧٦,١	٥١	١٩,٦
٤٦	تستشير تفكيرنا في تحديد طرق الأداء.	٢	٨,٠	١٥	٥٦,٤	٣٢	١٢٦,٤	٢٢	٨٦,٤	٢٢	٨٦,٤	١١٣	٣٧,٣	١١٣	٣٧,٣	١٩٠	٦١,٤	٢٢	٨٦,٤	٢٢	٨٦,٤	٧	٢,٦
٤٧	توجهنا على التمسير عن الأفكار حتى لو تعارضت مع أفكارها.	٥	١٩,٢	٢٠	٧٦,٤	٤٠	١٥٢,٠	٢٤	٩٦,٠	٢٤	٩٦,٠	١٢٠	٤١,٥	١٢٠	٤١,٥	٢١٧	٧٦,٤	٢٤	٩٦,٠	٢٤	٩٦,٠	٣١	١٢,٦

تابع جدول رقم (٤٦) يوضح استجابات عينة الدراسة (المعلمت) حول عبارات المحور الثاني

م	العبارة	المستقبل				الواقع				الواقع				البيان												
		لا اوافق بشدة %	ك %	لا اوافق %	ك %	لا اوافق بشدة %	ك %	لا اوافق %	ك %	لا اوافق بشدة %	ك %	لا اوافق %	ك %													
٤٨	تسمح لنا بتفكير كبير من المبادرة في عملية التدبير.	١٠٠	٤	٤٠	١٦	٩,٥	٣٨	٣٥,١	١٤١	٥٠,٥	٢٠٣	٣٣	٣٦٤٣	٦,٠	٢٤	١٣٩	٥٦	٢٩,٤	١١٨	٣٢,٦	١٣١	١٨٠,٢	٧٣	٤٨	تسمح لنا بتفكير كبير من المبادرة في عملية التدبير.	
٤٩	نحرص على تنمية قدراتنا من خلال تكليفنا ببعض المهام.	١٠,٥	٢	٢٧,٧	١١	٩,٧	٣٩	٣١,٦	١٤٧	٥٠,٥	٢٠٣	١٤	٢٠٦٤	٢,٥	١٠	١٠,٤	٤٢	٢٩,٤	١١٨	٣٥,٦	١٤٣	٢٢,١	٨٩	٤٩	نحرص على تنمية قدراتنا من خلال تكليفنا ببعض المهام.	
٥٠	نحرص على عقد الاجتماعات في يومها المحدد.	١٠,٥	٢	٢٧,٧	١١	٩,٧	٣٩	٣١,٦	١٤٧	٥٠,٥	٢٠٣	٣	٤,١٣	١,٧	٧	٢,٢	١٣	١٤,٧	٥٩	٤١,٠	١٦٥	٢٩,٣	١٥٨	٥٠	نحرص على عقد الاجتماعات في يومها المحدد.	
٥١	نهتم بعمل اللقاءات التربوية داخل الدراسة.	١٠,٥	١	٢٧,٧	٢	٥,٢	٢١	٣١,٦	١٤٧	٥٧,٥	٢٣١	١١	٢,٢٩	٢,٥	١٠	١١,٧	٤٧	٢٥,٩	١٠٤	٣٤,١	١٣٧	٢٥,٩	١٠٤	٥١	نهتم بعمل اللقاءات التربوية داخل الدراسة.	
٥٢	ننظم لنا الحصة لكتابية لجميع المهمات بالمثل لسبب أنها صحيحة.	١٠,٥	٠	٢٧,٧	١٢	١١,٤	٤٩	٣٣,٨	١٣٦	٥١,٧	٢٠٨	٧	٢,٨٣	٢,٢	٩	١٠,٠	٤٠	٢٣,١	٩٣	٣٢,١	١٢٩	٣٢,٦	١٣١	٥٢	ننظم لنا الحصة لكتابية لجميع المهمات بالمثل لسبب أنها صحيحة.	
٥٣	نغير بالرضا عند أداء العمل بإتباع.	١٠,٥	٢	١٢,٢	٥	٨,٠	٣٢	٣١,١	١٢٩	٥٨,٢	٢٣٤	١	٤,٢٢	١,٢	٥	٢,٢	٩	١٤,٢	٥٧	٣٨,١	١٥٣	٤٤,٣	١٧٩	٥٣	نغير بالرضا عند أداء العمل بإتباع.	
٥٤	لديها القدرة على حل المشكلات التي قد تظهر بيننا.	١٠,٥	٠	١٠,٥	٢	٥,٢	٢١	٢٦,٦	١٠٧	١٧,٧	٧٧٢	٢١	٤,٢٢	١,٢	٥	٢,٢	٩	١٤,٢	٥٧	٣٨,١	١٥٣	٤٤,٣	١٧٩	٥٤	لديها القدرة على حل المشكلات التي قد تظهر بيننا.	
٥٥	نضعنا على حل المشكلات بالطريقة العلمية.	١٠,٥	٢	٢٧,٧	١٥	٩,٥	٣٨	٢٧,٤	١١٠	٥٩,٠	٢٣٧	٢١	٢,٤٩	٦,٠	٢٤	١٣,٧	٥٥	٢٩,١	١١٧	٣٧,٩	١١٢	٢٣,٤	٩٤	٥٥	نضعنا على حل المشكلات بالطريقة العلمية.	
٥٦	نضعنا على تحكيم العقل لحل المشكلات التربوية التي نتعرض لها.	١٠,٥	٢	٢٧,٧	١٧	٩,٧	٣٩	٣٢,٨	١٣٢	٥٣,٠	٢١٣	٢٠	٢,٥٠	٥,٢	٢١	١٥,٢	٦١	٢٥,٦	١٠٣	٣٢,٨	١٣٢	٢١,١	٨٥	٥٦	نضعنا على تحكيم العقل لحل المشكلات التربوية التي نتعرض لها.	
٥٧	نحفظنا على التفاني في تحسين الأداء.	١٠,٥	٣	١٠,٥	٤	٩,٥	٣٨	٣١,٣	١٢٦	٥٧,٥	٢٣١	٢٩	٣,٧٥	٤,٧	١٩	٧,٠	٧٨	٢٣,٩	٩٦	٣٧,٦	١٥١	٢٦,٩	٩٩	٥٧	نحفظنا على التفاني في تحسين الأداء.	
٥٨	نضعنا على طرح أفكار مبتكرة للتحسين المستمر.	١٠,٥	٠	٢٧,٧	١٢	٨,٥	٣٤	٣٢,١	١٢٩	٥٦,٥	٢٢٧	١٣	٢,٦٦	٤,٢	١٧	٩,٧	٣٩	٢٦,٤	١٠٦	٣٥,١	١٤١	٢٤,٦	٩٩	٥٨	نضعنا على طرح أفكار مبتكرة للتحسين المستمر.	
٥٩	نضعنا على تنفيذ العمل في موعده محافظة على مستوى الأداء (الإنتاج).	١٠,٥	٢	٤,٢	١٧	٧,٢	٢٩	٣٥,٨	١٤٤	٥٢,٢	٢١٠	١٥	٢,٦٦	٤,٢	١٧	١٣,٧	٥١	٢٤,٤	٩٨	٣٣,٨	١٣٦	٢٤,٩	١٠٠	٥٩	نضعنا على تنفيذ العمل في موعده محافظة على مستوى الأداء (الإنتاج).	
٦٠	نحرص كذا سعيها في تحديد الأهداف ورسم الخطط وتنفيذها (الرسم الاستراتيجي في الدراسة).	١٠,٥	٠	٢,٢	٩	٦,٠	٢٤	٢٨,٤	١١٤	٥٦,٠	٢٢٥	٥	٢,٩٧	٢,٠	٨	٥,٥	٢٢	١٩,٢	٧٧	٤٠,٠	١١١	٣٣,٣	١٣٤	٦٠	نحرص كذا سعيها في تحديد الأهداف ورسم الخطط وتنفيذها (الرسم الاستراتيجي في الدراسة).	
٦١	نؤمن بأهمية مشاركتنا في عملية التدبير.	١٠,٥	٦	٦,٥	٢٦	٩,٥	٣٨	٢٤,١	١٣٧	٤٨,٥	١٤٥	١٩	٢,٢٢٢	٨,٢	٣٣	٢٢,٤	٩٠	٢٦,١	١٠٥	٢٥,٩	١٠٤	١٧,٤	٧٠	٦١	نؤمن بأهمية مشاركتنا في عملية التدبير.	
	المحور الثاني	١,٢	٥	٢,٧	١٥	٩,٥	٣٨	٣٢,٦	١٣٥	٥٧,٠	٢٠٩	١٩	٢,٥٢	٥,٢	٢١	١٤,٤	٥٨	٢٦,٤	١٠٦	٣١,٣	١٢٦	٢٢,٦	٩١			
	التوسط الحسابي	٤,٤٤	٤	٤,٠	١٦	٩,٥	٣٨	٣٥,١	١٤١	٥٠,٥	٢٠٣	٣٣	٣,٤٣	٦,٠	٢٤	١٣,٩	٥٦	٢٩,٤	١١٨	٣٢,٦	١٣١	١٨٠,٢	٧٣			
	لا اوافق بشدة %	١,٢	٥	٢,٧	١٥	٩,٥	٣٨	٣٢,٦	١٣٥	٥٧,٠	٢٠٩	١٩	٢,٥٢	٥,٢	٢١	١٤,٤	٥٨	٢٦,٤	١٠٦	٣١,٣	١٢٦	٢٢,٦	٩١			
	ك %	١,٢	٥	٢,٧	١٥	٩,٥	٣٨	٣٢,٦	١٣٥	٥٧,٠	٢٠٩	١٩	٢,٥٢	٥,٢	٢١	١٤,٤	٥٨	٢٦,٤	١٠٦	٣١,٣	١٢٦	٢٢,٦	٩١			
	لا اوافق %	١,٢	٥	٢,٧	١٥	٩,٥	٣٨	٣٢,٦	١٣٥	٥٧,٠	٢٠٩	١٩	٢,٥٢	٥,٢	٢١	١٤,٤	٥٨	٢٦,٤	١٠٦	٣١,٣	١٢٦	٢٢,٦	٩١			
	ك %	١,٢	٥	٢,٧	١٥	٩,٥	٣٨	٣٢,٦	١٣٥	٥٧,٠	٢٠٩	١٩	٢,٥٢	٥,٢	٢١	١٤,٤	٥٨	٢٦,٤	١٠٦	٣١,٣	١٢٦	٢٢,٦	٩١			
	لا اوافق بشدة %	١,٢	٥	٢,٧	١٥	٩,٥	٣٨	٣٢,٦	١٣٥	٥٧,٠	٢٠٩	١٩	٢,٥٢	٥,٢	٢١	١٤,٤	٥٨	٢٦,٤	١٠٦	٣١,٣	١٢٦	٢٢,٦	٩١			
	ك %	١,٢	٥	٢,٧	١٥	٩,٥	٣٨	٣٢,٦	١٣٥	٥٧,٠	٢٠٩	١٩	٢,٥٢	٥,٢	٢١	١٤,٤	٥٨	٢٦,٤	١٠٦	٣١,٣	١٢٦	٢٢,٦	٩١			

أولاً: البعد الأول المتعلق بواقع خصائص السمات المهنية .

من الجدول (٦-٤) يمكن التوصل إلى النتائج التالية :

- أن أفراد عينة الدراسة يوافقون بشكل عام على مدى انطباق الخصائص المهنية للقيادة التحويلية على مديرات المدارس الثانوية بدرجة توافق فوق المتوسط حيث بلغ المتوسط العام (٣,٦٩) درجة .
- أعطى أفراد عينة الدراسة درجة موافقة فوق المتوسط على (٢٢) عبارة تراوحت متوسطاتها الحسابية من (٤,٢٢ درجة إلى ٣,٥٠ درجة) . وهي كالتالي :
- العبارة التي نصت على " نشعر بالرضا عند أداء العمل بإبداع " جاءت في المرتبة الاولى بمتوسط حسابي مقداره (٤,٢٢) درجة .
- العبارة التي نصت على " نعمل بروح الولاء للعمل وليس للمديرة " جاءت في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي مقداره (٤,١٨) درجة .
- العبارة التي نصت على " تحرص على عقد الاجتماعات في موعدها المحدد" أخذت المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي مقداره (٤,١٣) درجة .
- العبارة التي نصها " حريصة على إسناد كل عمل إلى من تجيد أدائه أفضل من غيرها " أحتلت المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي مقداره (٤,٠٣) درجة .
- العبارة التي نصت على " تشجعنا على تنفيذ العمل في موعده محافظة على مستوى الأداء " جاءت في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي مقداره (٣,٩٧) درجة .
- العبارة التي نصها " تخطط للعمل مسبقاً " جاءت في المرتبة الثامنة بمتوسط حسابي مقداره (٣,٨٠) درجة .

- العبارة التي نصت على " تعطي لنا الحرية لتأدية جميع المهمات مادامت أساليب أدائها صحيحة " احتلت المرتبة السابعة بمتوسط حسابي مقداره (٣,٨٣) درجة .
- العبارة التي نصها " تدرك مدى الحاجة للتغيير نحو الأفضل " جاءت في المرتبة الثامنة بمتوسط حسابي مقداره (٣,٨٠) درجة .
- العبارات التي نصت على " تعمل على غرس القيم المثلى في الثقافة التنظيمية السائدة " " تشجعنا على تحكيم العقل لحل المشكلات المدرسية التي نتعرض لها " جاءت في المرتبة التاسعة بمتوسط حسابي مقداره (٣,٧٥) درجة .
- العبارة التي نصها " لديها قناعة قوية بقدراتنا العالية " جاءت في المرتبة العاشرة بمتوسط حسابي مقداره (٣,٧٣) درجة .
- العبارة التي نصت على " تهتم بعمل اللقاءات التربوية داخل المدرسة " جاءت في المرتبة الحادي عشر بمتوسط حسابي مقداره (٣,٦٩) درجة .
- العبارة التي نصها " تطلب منا إبداء الرأي والمشورة الهادفة عند الحاجة " احتلت المرتبة الثاني عشر بمتوسط حسابي مقداره (٣,٦٨) درجة .
- العبارة التي نصت على " تحثنا على التنافس في تحسين الأداء " جاءت في المرتبة الثالثة عشر بمتوسط حسابي مقداره (٣,٦٦) درجة .
- العبارة التي نصها " تحرص على تنمية قدراتنا من خلال تكليفنا ببعض المهام " جاءت في المرتبة الرابعة عشر بمتوسط حسابي مقداره (٣,٦٤) درجة .
- العبارات التي نصت على " تبحث عن أفكار جديدة بناءة " " تشجعنا على طرح أفكار مبتكرة للتحسين المستمر " جاءت في المرتبة الخامسة عشر بمتوسط حسابي مقداره (٣,٦٢) درجة .

- العبارة التي نصها " تمتلك سعة الأفق " أخذت المرتبة السادسة عشر بمتوسط حسابي مقداره (٣,٦٠) درجة..
- العبارة التي نصها " تحس بمشاعرنا " أخذت المرتبة السابعة عشر بمتوسط حسابي مقداره (٣,٥٨) درجة .
- العبارة التي نصت على " تستخدم الحكمة عند إصدارها لأي قرار " جاءت في المرتبة الثامنة عشر بمتوسط حسابي مقداره (٣,٥٦) درجة .
- العبارة التي نصت على " تؤمن بأهمية مشاركتنا في عملية التغيير " جاءت في المرتبة التاسعة عشر بمتوسط حسابي مقداره (٣,٥٢) درجة .
- العبارة التي نصها " تشجعنا على حل المشكلات بالطرق العلمية " " جاءت في المرتبة العشرين بمتوسط حسابي مقداره (٣,٥٠) درجة .
- أعطى أفراد عينة الدراسة درجة موافقة متوسطة على العبارات التي نصت على " لديها القدرة على حل المشكلات التي قد تظهر بيننا " " تعطي اهتماماً شخصياً بالاحتياجات الفردية للنمو المهني والإنجاز لكل منا " " تستثير تفكيرنا في تجديد طرق الأداء " " تسمح لنا بقدر كبير من المبادرة في عملية التغيير " " تشجعنا على التعبير عن أفكارنا حتى لو تعارضت مع أفكارها " " تشركنا معها في تحديد الأهداف ورسم الخطط وتنفيذها " حيث بلغت متوسطاتها الحسابية (٣,٤٩) (٣,٤٦) (٣,٤٣) (٣,٣١) (٣,٢٢) على التوالي .

ثانياً : - البعد الثاني المتعلق بإستشراف المستقبل

من الجدول (٤-٦) يتضح ما يلي :

أن أفراد عينة الدراسة يوافقون بشكل عام على أهمية انطباق الخصائص المهنية المستقبلية على مديرات المدارس الثانوية بدرجة موافقة فوق المتوسط حيث بلغ المتوسط العام (٤,٤١) درجة .

- أعطى أفراد عينة الدراسة درجة موافقة عالية على (٥) عبارات حيث تراوحت متوسطاتها من (٤,٦٣ درجة الى ٤,٥٠ درجة) . وهي كالتالي:
- العبارة التي نصت على " نعمل بروح الولاء للعمل وليس للمديرة " جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي مقداره (٤,٦٣) درجة .
- العبارة التي نصت على " نشعر بالرضا عند أداء العمل بإبداع " " جاءت في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي مقداره (٤,٦١) درجة .
- العبارة التي نصها " حريصة على إسناد كل عمل إلى من تجيد أداءه أفضل من غيرها " جاءت في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي مقداره (٤,٥٤) درجة.
- العبارة التي نصها " تخطط للعمل مسبقاً " جاءت في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي مقداره (٤,٥١) درجة .
- العبارة التي نصت على " تحرص على عقد الاجتماعات في موعدها المحدد "
- أخذت المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي مقداره (٤,٥٠) درجة .
- أعطى أفراد عينة الدراسة درجة موافقة فوق المتوسط على (٢٣) عبارة تراوحت متوسطاتها الحسابية من (٤,٤٧ درجة إلى ٤,١٦ درجة) . وهي كالتالي :
- العبارة التي نصها " تدرك مدى الحاجة للتغيير نحو الأفضل " جاءت في المرتبة السادسة بمتوسط حسابي مقداره (٤,٤٧) درجة .
- العبارات التي نصت على "تطلب منا إبداء الرأي والمشورة عند الحاجة" "تعطي لنا الحرية لتأدية جميع المهمات مادامت أساليب أدائها صحيحة " جاءت في المرتبة السابعة بمتوسط حسابي مقداره (٤,٤٦) درجة .

- العبارات التي نصها " تستخدم الحكمة عند إصدارها لأي قرار " لديها قناعة قوية بقدراتنا العالية" جاءت في المرتبة الثامنة بمتوسط حسابي مقداره (٤,٤٥) درجة .
- العبارة التي نصت على " تشجعنا على تحكيم العقل لحل المشكلات المدرسية التي نتعرض لها " أخذت المرتبة التاسعة بمتوسط حسابي مقداره (٤,٤٤) درجة .
- العبارة التي نصها " تعمل على غرس القيم المثلى في الثقافة التنظيمية السائدة" جاءت في المرتبة العاشرة بمتوسط حسابي مقداره (٤,٤٣) درجة .
- جاءت في المرتبة الثالثة عشر بمتوسط حسابي مقداره (٤,٤٠) درجة .
- " تحثنا على التنافس في تحسين الأداء " جاءت في المرتبة الحادي عشر بمتوسط حسابي مقداره (٤,٤٢) درجة .
- العبارة التي نصها "لديها القدرة على حل المشكلات التي قد تظهر بيننا " أخذت المرتبة الثاني عشر بمتوسط حسابي مقداره (٤,٤١) درجة .
- العبارة التي نصها " تحس بمشاعرنا " جاءت في المرتبة الثالثة عشر بمتوسط حسابي مقداره (٤,٤٠) درجة .
- العبارة التي نصت على " تبحث عن أفكار جديدة بناءة " جاءت في المرتبة الرابعة عشر بمتوسط حسابي مقداره (٤,٣٩) درجة .
- العبارة التي نصها " تمتلك سعة الأفق " جاءت في المرتبة الخامسة عشر بمتوسط حسابي مقداره (٤,٣٨) درجة .
- العبارة التي نصها "تشجعنا على طرح أفكار مبتكرة للتحسين المستمر" جاءت في المرتبة السادسة عشر بمتوسط حسابي مقداره (٤,٣٥) درجة .

- العبارات التي نصها " تحرص على تنمية قدراتنا من خلال تكليفنا ببعض المهام " " تهتم بعمل اللقاءات التربوية داخل المدرسة " " تشجعنا على حل المشكلات بالطرق العلمية " جاءت في المرتبة السابعة عشر بمتوسط حسابي مقداره (٤,٣٤) درجة .

- العبارة التي نصت على " تعطي اهتماماً شخصياً بلاحتيات الفردية للنمو المهني والإنجاز لكل منا " جاءت في المرتبة الثامنة عشر بمتوسط حسابي مقداره (٤,٣٣) درجة .

- العبارة التي نصها " تؤمن بأهمية مشاركتنا في عملية التغيير " جاءت في المرتبة التاسعة عشر بمتوسط حسابي مقداره (٤,٣١) درجة .

- العبارات التي نصها " تستثير تفكيرنا في تجديد طرق الأداء " " تشجعنا على التعبير عن أفكارنا حتى لو تعارضت مع أفكارها " " تسمح لنا بقدر كبير من المبادرة في عملية التغيير " جاءت في المرتبة العشرين بمتوسط حسابي مقداره (٤,٣٠) درجة .

- العبارة التي نصها " نشاركنا معها في تحديد الأهداف ورسم الخطط وتنفيذها " جاءت في المرتبة الحادي والعشرين بمتوسط حسابي مقداره (٤,٢٢) درجة .

- العبارة التي نصت على " تشجعنا على تنفيذ العمل في موعده محافظة على مستوى الأداء " جاءت في المرتبة الثاني والعشرين بمتوسط حسابي مقداره (٤,١٦) درجة .

■ من خلال استعراض الباحثة للعبارات الخاصة بالمجور الثاني المتعلق بمدى انطباق خصائص السمات المهنية على مديرات المدارس الثانوية فقد جاءت النتائج كالتالي:

■ أظهرت استجابات مديرات المدارس في بعد الواقع إلى أن مديرة المدرسة الثانوية تنطبق عليها بعض خصائص السمات المهنية بدرجة عالية وهذه السمات هي: العقلية المنظمة، تهيئة المناخ الوظيفي للعمل والعطاء.

اما السمات المهنية التالية: الثقافة العامة والكفاءة العالية، حسن اختيار التابع ومراقبتهم، الاهتمام بالفرد، التحفيز الفكري، الإلمام الكافي بواجباتها، التعود على حل المشكلات في العمل، التطوير والإصلاح للمنظمة، إتاحة الفرصة للآخرين للاشتراك في اتخاذ القرارات التي تتعلق بمستقبلهم، فهي تنطبق على مديرة المدرسة الثانوية بدرجة فوق المتوسط

■ اما فيما يتعلق باستجابات المساعدات فقد أشارت استجاباتهم إلى أن هناك سميتين من خصائص السمات المهنية تنطبق على مديرة المدرسة بدرجة عالية في بعد الواقع وهي: حسن اختيار الأتباع ومراقبتهم، تهيئة المناخ الوظيفي للعمل والعطاء. اما السمات التالية: العقلية المنظمة، الثقافة العامة والكفاءة العالية، الاهتمام بالفرد، التحفيز الفكري، الإلمام الكافي بواجباتها، التعود على حل المشكلات في العمل، التطوير والإصلاح للمنظمة، إتاحة الفرصة للآخرين للاشتراك في اتخاذ القرارات التي تتعلق بمستقبلهم، فهي تنطبق على مديرة المدرسة الثانوية بدرجة فوق المتوسط

■ اما بالنسبة للمعلمات فقد أوضحت استجاباتهم أن مديرة المدرسة الثانوية تنطبق عليها بعض خصائص السمات المهنية في بعد الواقع بدرجة فوق المتوسط وهي كما يلي: العقلية المنظمة، الثقافة العامة والكفاءة العالية، حسن اختيار التابع ومراقبتهم، الاهتمام بالفرد، التحفيز الفكري، الإلمام الكافي بواجباتها، تهيئة المناخ الوظيفي للعمل والعطاء التطوير والإصلاح للمنظمة. اما السمات التالية: التحفيز الفكري، التعود على حل المشكلات في العمل، إتاحة الفرصة للآخرين للاشتراك في اتخاذ القرارات التي تتعلق بمستقبلهم فقد أوضحت استجابات المعلمات إن هذه السمات تنطبق بدرجة متوسطة على مديرة المدرسة الثانوية في بعد الواقع.

وهذه النتيجة تتفق مع ما وصل إليه (زايد، ١٩٩٩م) في دراسته إلى وجود ارتباط معنوي موجب بين نمط القيادة التحويلية والقدرة على تطوير طرق العمل، أما دراسة (Foughn، ١٩٩١م) فهي تؤيد ما وصلت إليه نتيجة هذه الدراسة وهي أن القيادة التحويلية يدركون أنهم عملاء للتغيير، كما أتفقت نتيجة هذه الدراسة مع ما ذكره (هاشم، ١٩٩٦م) في دراسته عن سمات القائد في الإسلام وهي:

- ١- مشاركة القائد بنفسه مع العاملين جنباً إلى جنب في العمل والتغيير.
 - ٢- تفويض السلطات لإتاحة الفرصة للمشاركين في التنظيم الإداري والعمل بمرونة وحرية كافيين.
- وتتفق هذه النتيجة مع ما وصل إليه (Brown، ١٩٩٢م) في دراسته إلى أن المشاركة في اتخاذ القرارات كانت تجربة إيجابية لموظفي المدرسة مما ساهم في نجاح التغيير. كما أن نتيجة هذه الدراسة تتفق مع ما موصل إليه (الشمري، ١٤٢٢هـ) في دراسته وهو أن من أسباب فعالية مديري المدارس ما يلي: ١- تهيئة المناخ المدرسي الملائم لتحقيق الرضا الوظيفي للمعلمين

٢- معالجة المشكلات داخل المدرسة واستخدام الحكمة والهدوء في مواجهتها.

٣- التخطيط المستقبلي الفعال لكل ما يخدم العملية التعليمية

٤- الاستفادة من المعلمين الفعالين وذوي الخبرة لإعطائهم الصلاحيات المناسبة

■ ولقد اظهرت استجابات المديرات إلى أهمية انطباق خصائص السمات المهنية في بعد المستقبل بدرجة عالية وهذه السمات هي: العقلية المنظمة، حسن اختيار الأتباع ومراقبتهم، تهيئة المناخ الوظيفي للعمل والعطاء، الإلمام الكافي بواجباتها، التعود على حل المشكلات في العمل، التطوير والإصلاح للمنظمة. أما السمات التالية: الثقافة العامة والكفاءة العالية، الاهتمام بالفرد، التحفيز الفكري، إتاحة الفرصة للآخرين للاشتراك في اتخاذ القرارات التي تتعلق بمستقبلهم فجاءت أهميتها بدرجة فوق المتوسط.

- وقد أشارت استجابات المساعدات إلى أهمية انطباق جميع خصائص السمات المهنية على مديرة المدرسة الثانوية بدرجة عالية في بعد المستقبل.
- بينما أظهرت استجابات المعلمات إلى أهمية انطباق خصائص السمات المهنية على مديرة المدرسة الثانوية بدرجة عالية في بعد المستقبل وهذه السمات هي: العقلية المنظمة، حسن اختيار الأتباع ومراقبتهم، تهيئة المناخ الوظيفي للعمل والعطاء، اما السمات التالية: الثقافة العامة والكفاءة العالية، الاهتمام بالفرد، التحفيز الفكري، الإلمام الكافي بواجباتها، التعود على حل المشكلات في العمل، التطوير والإصلاح للمنظمة، إتاحة الفرصة للآخرين للاشتراك في اتخاذ القرارات التي تتعلق بمستقبلهم فجاءت أهميتها بدرجة فوق المتوسط.

وهذه النتيجة تؤيد ما ذكره (عامر، ١٤١٢هـ) عن مهارات قائد التغيير ومنها: حسن استقبال الأفكار الجديدة والتفاعل معها، حسن معالجة المشكلات الفنية والإنسانية الناجمة عن التغيير، كما أتفقت هذه النتيجة مع ما ذكره (السلمي، ١٩٩٢م) عن وظائف قيادة التغيير وهي: إتاحة الفرصة للمرؤوسين في تحمل المسؤولية والبحث عن الحلول للمشاكل واتخاذ القرارات.

كما تتفق هذه النتيجة مع ما توصل إليه (Sagor، ١٩٩٢م) في دراسته على أن اللبنات الأساسية للقيادة التحويلية هي:

اللجنة الأولى: تحديد رؤية مشتركة وواضحة لجميع العاملين بالمؤسسة التعليمية، ويتم تطوير هذه الرؤية بواسطة من تتوافر لديهم خبرة التنفيذ

اللجنة الثانية: وجود منظور ثقافي مشترك بما يعني أن المعلمين يسهون في وجود رؤية مشتركة لثقافة مؤسستهم

اللجنة الثالثة: يمارس القائد عمله كمساند ومشجع وموجه للتطوير في النظام التعليمي

الإجابة على السؤال الرابع : -

للإجابة على السؤال الرابع والذي نصه ما يلي :

"ما مدى انطباق خصائص السمات القيمة للقيادة التحويلية على السلوك الإداري لمديرات المدارس الثانوية (الواقع والمستقبل) ؟

فقد تم استخدمت الباحثة التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية، لمعرفة وجهة نظر مديرات المدارس والمساعدات والمعلمات نحو مدى انطباق الخصائص العقائدية للقيادة التحويلية على مديرات المدارس الثانوية .

(١) استجابات مديرات المدارس حول مدى انطباق خصائص السمات القيمة للقيادة التحويلية .

أولاً : البعد الأول المتعلق بواقع خصائص السمات القيمة

جدول رقم (٧-٤) يوضح المتوسطات الحسابية للسلوكيات التي تمارسها مديرة المدرسة الثانوية ، وترتيب هذه السلوكيات حسب متوسطاتها الحسابية ترتيباً تنازلياً.

• أن أفراد الدراسة يوافقون بشكل عام على مدى انطباق الخصائص العقائدية للقيادة التحويلية على مديرات المدارس الثانوية بدرجة موافقة فوق المتوسط حيث بلغ المتوسط العام (٤,٣٢) درجة .

• أعطي أفراد الدراسة درجة موافقة عالية على (٧) عبارات تراوحت متوسطاتها الحسابية من (٤,٨٩) درجة إلى (٤,٥٠) درجة وهي كالتالي:

- العبارة التي نصت على " تؤكد أن أي عمل مفيد يحقق امر الله ومرضاته هو عباده لله " جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي مقداره (٤,٨٩) درجة.

- العبارات التي نصت على " نشعر بصدق أقوالها من خلال أفعالها " " تعاملنا بروح الإخاء " جاءت في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي مقداره (٤,٦٣) درجة.

- العبارة التي نصها " تؤكد أن العدل في كل الأمور خير كله " جاءت في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي مقداره (٤,٦٠) درجة.

- العبارة التي نصها " تعامل الآخرين بالحب والاحترام " جاءت في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي مقداره (٤,٥٧) درجة.

- العبارات التي نصت على " توزع العمل بيننا بالعدل " " من صفاتها اللين من غير ضعف " جاءت في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي مقداره (٤,٥١) درجة.

أعطي أفراد عينة الدراسة درجة موافقة فوق المتوسط على (٧) عبارات تراوحت متوسطاتها الحسابية من (٤,٤٣) درجة إلى (٣,٦٦) درجة وهي كالتالي :

- العبارة التي نصت على " متزنة في تصرفاتها ومعاملاتها " جاءت في المرتبة السادسة بمتوسط حسابي مقداره (٤,٤٣) درجة .

- العبارة التي نصها " رغباتنا تؤثرها على رغباتها الخاصة " جاءت في المرتبة السابعة بمتوسط حسابي مقداره (٤,٤٠) درجة .
- العبارة التي نصها " لاتقبل الوشاية بالآخرين " جاءت في المرتبة الثامنة بمتوسط حسابي مقداره (٤,٢٩) درجة .
- العبارة التي نصت على " تتسامح في بعض الهفوات التي تصدر منا " جاءت في المرتبة التاسعة بمتوسط حسابي مقداره (٤,١٤) درجة .
- العبارة التي نصها " تثير فينا التحدي والثبات " جاءت في المرتبة العاشرة بمتوسط حسابي مقداره (٤,١١) درجة .
- العبارة التي نصت على " تصفح عن الإساءة المتعلقة بها شخصياً " جاءت في المرتبة الحادي عشر بمتوسط حسابي مقداره (٤,٠٦) درجة .
- العبارة التي نصها " تعاقب على أي تقصير في أداء العمل " جاءت في المرتبة الثاني عشر بمتوسط حسابي مقداره (٣,٦٦) درجة .
- أعطى أفراد عينة الدراسة درجة موافقة متوسطة على العبارة التي نصها " تطلعنا على التقرير السنوي لأدانا الوظيفي " حيث بلغ المتوسط الحسابي (٣,٢٦) درجة .

ثانياً : - البعد الثاني المتعلق باستشراف المستقبل

من الجدول (٧-٤) يتضح ما يلي :

أن أفراد الدراسة يوافقون بشكل عام على أهمية انطباق الخصائص العقائدية المستقبلية على مديرات المدارس الثانوية بدرجة موافقة عالية حيث بلغ المتوسط العام (٤,٥٧) درجة .

- أعطى أفراد عينة الدراسة درجة موافقة عالية على (١٠) عبارات حيث تراوحت متوسطاتها من (٤,٩٤) درجة إلى (٤,٦٠) درجة وهي كالتالي:

- العبارة التي نصت على " تؤكد أن أي عمل مفيد يحقق امر الله ومرضاته هو عباده الله " جاءت في المرتبة الاولى بمتوسط حسابي مقداره (٤,٩٤) درجة .
- العبارات التي نصت على " تؤكد أن العدل في كل الأمور خير كله " " تعاملنا بروح الإخاء " جاءت في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي مقداره (٤,٨٦) درجة.
- العبارة التي نصت على " توزع العمل بيننا بالعدل " جاءت في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي مقداره (٤,٨٣) درجة .
- العبارة التي نصها " تؤكد أن العدل في كل الأمور خير كله " جاءت في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي مقداره (٤,٧٧) درجة .
- العبارات التي نصت على " متزنة في تصرفاتها ومعاملاتها " "لا تقبل الوشاية بالآخرين " جاءت في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي مقداره (٤,٦٣) درجة.
- العبارات التي نصها "من صفاتها اللين من غير ضعف" " رغباتنا تؤثرها على رغباتها الخاصة " جاءت في المرتبة السادسة بمتوسط حسابي مقداره (٤,٦٠) درجة.
- أعطى أفراد عينة الدراسة درجة موافقة فوق المتوسط على العبارات التي نصها " تثير فينا التحدي والثبات " "تصفح عن الإساءة المتعلقة بها شخصياً" "تعاقب على أي تقصير في أداء العمل" "تطلعنا على التقرير السنوي لأدانا الوظيفي" حيث بلغت متوسطاتها (٤,٤٣) (٤,٣٤) (٤,٢٦) (٤,١١) (٤,٠٦) على التوالي .

(٢) استجابات المساعدات حول مدى انطباق خصائص السمات القيمية للقيادة

التحويلية على مديرات المدارس .

جدول (٨-٤) يوضح المتوسطات الحسابية للسلوكيات التي تمارسها مديرة المدرسة الثانوية من وجهة نظر المساعدات وترتيبها ترتيباً تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

أولاً : البعد الأول المتعلق بواقع خصائص السمات القيمية

من الجدول (٨ - ٤) يمكن التوصل الى النتائج التالية: -

- أن أفراد الدراسة يوافقون بشكل عام على مدى انطباق الخصائص العقائدية للقيادة التحويلية على مديرات المدارس الثانوية بدرجة موافقة فوق المتوسط حيث بلغ المتوسط العام (٤,١٧) درجة .
- أعطى أفراد الدراسة درجة موافقة عالية على العبارات التي نصها " تؤكد أن أي عمل مفيد يحقق امر الله ومرضاته هو عباده الله " تعاملنا بروح الإخاء" حيث بلغت متوسطاتها (٤,٧١) (٤,٥٠) على التوالي .
- أعطى أفراد الدراسة درجة موافقة فوق المتوسط على (١٢) عبارة تراوحت متوسطاتها من (٤,٤٤) درجة الى (٣,٧٨) درجة وهي كالتالي:
 - العبارة التي نصها " تعامل الآخرين بالحب والاحترام " جاءت في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي مقداره (٤,٤٤) درجة .
 - العبارة التي نصت على " متزنة في تصرفاتها ومعاملاتها " جاءت في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي مقداره (٤,٤٢) درجة .
 - العبارات التي نصت على " تؤكد أن العدل في كل الأمور خير كله " " نشعر بصدق أقوالها من خلال أفعالها " " تتسامح في بعض الهفوات التي تصدر منا " " لا تقبل الوشاية بالآخرين " جاءت في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي مقداره (٤,٣٦) درجة .
 - العبارة التي نصت على " توزع العمل بيننا بالعدل " جاءت في المرتبة السادسة بمتوسط حسابي مقداره (٤,٣١) درجة .
 - العبارة التي نصها " تصفح عن الإساءة المتعلقة بها شخصياً " جاءت في المرتبة السابعة بمتوسط حسابي مقداره (٤,٢٢) درجة .

- العبارة التي نصها " من صفاتها اللين من غير ضعف " أخذت المرتبة الثامنة بمتوسط حسابي مقداره (٤,١٧) درجة .
- العبارة التي نصها " رغباتنا تؤثرها على رغباتها الخاصة " جاءت في المرتبة التاسعة بمتوسط حسابي مقداره (٣,٨٦) درجة .
- العبارة التي نصها " تثير فينا التحدي والثبات " جاءت في المرتبة العاشرة بمتوسط حسابي مقداره (٣,٨١) درجة .
- العبارة التي نصت على " تعاقب على أي تقصير في أداء العمل " جاءت في المرتبة الحادي عشر بمتوسط حسابي مقداره (٣,٠٦) درجة .
- أعطى أفراد الدراسة درجة موافقة متوسطة على العبارة التي نصها " تطلعنا على التقرير السنوي لأدانا الوظيفي " حيث بلغ المتوسط الحسابي (٣,٠٦) درجة .

ثانياً :- البعد الثاني المتعلق باستشراف المستقبل

يتضح من الجدول (٨-٤) ما يلي :-

- أن أفراد الدراسة يوافقون بشكل عام على أهمية انطباق الخصائص العقائدية المستقبلية على مديرات المدارس الثانوية بدرجة موافقة عالية حيث بلغ المتوسط العام (٤,٦٤) درجة .
- أعطى أفراد الدراسة درجة موافقة عالية على (١١) عبارة حيث تراوحت متوسطاتها من (٤,٨٦) درجة الى (٤,٥٠) درجة وهي كالتالي:
 - العبارة التي نصها " تعاملنا بروح الإخاء " جاءت في المرتبة الاولى بمتوسط حسابي مقداره (٤,٨٦) درجة .
 - العبارة التي نصها " تعامل الآخرين بالحب والاحترام " جاءت في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي مقداره (٤,٨١) درجة .

- العبارات التي نصت على " تؤكد أن أي عمل مفيد يحقق امر الله ومرضاته هو عباده الله " " لاتقبل الوشاية بالآخرين " جاءت في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي مقداره (٤,٧٨) درجة .
- العبارة التي نصها " تؤكد أن العدل في كل الأمور خير كله " جاءت في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي مقداره (٤,٧٥) درجة .
- العبارة التي نصت على " توزع العمل بيننا بالعدل " جاءت في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي مقداره (٤,٧٢) درجة .
- العبارة التي نصها " متزنة في تصرفاتها ومعاملاتها " أخذت المرتبة السادسة بمتوسط حسابي مقداره (٤,٦٩) درجة .
- العبارة التي نصت على " نشعر بصدق أقوالها من خلال أفعالها " جاءت في المرتبة السابعة بمتوسط حسابي مقداره (٤,٦٤) درجة .
- العبارة التي نصها " من صفاتها اللين من غير ضعف " أخذت المرتبة الثامنة بمتوسط حسابي مقداره (٤,٦١) درجة .
- العبارة التي نصت على رغباتنا تؤثرها على رغباتها الخاصة " جاءت في المرتبة التاسعة بمتوسط حسابي مقداره (٤,٥٠) درجة .
- أعطى أفراد الدراسة درجة موافقة فوق المتوسط على العبارات التي نصها " تعاقب على أي تقصير في أداء العمل " تثير فينا التحدي والثبات " تطلعنا على التقرير السنوي لأدانا الوظيفي " حيث بلغت متوسطاتها (٤,٤٤) (٤,٤٢) (٤,٣٩) على التوالي .

○ أعطى أفراد الدراسة درجة موافقة متوسطة على العبارة التي نصها " تتسامح في بعض الهفوات التي تصدر منا" حيث بلغ المتوسط الحسابي (٢,٥٥) درجة .

(٣) استجابات المعلمات حول مدى انطباق خصائص السمات القيمية للقيادة التحويلية على مديرات المدارس .

جدول (٩-٤) يوضح المتوسطات الحسابية للسلوكيات التي تمارسها مديرة المدرسة الثانوية من وجهة نظر المعلمات وترتيبها ترتيباً تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

جدول رقم (٤٠٩) يوضح استجابات عينة الدراسة (المعلمين) حول عبارات المحور الثالث

م	العبارة	المستقبل										الواقع									
		لا أوافق بشدة		لا أوافق		توعدا		أوافق		أوافق بشدة		لا أوافق بشدة		لا أوافق		توعدا		أوافق		أوافق بشدة	
		ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
١٢	أؤكد أن أي عمل مفيد يحقق أسر الله وبرهانه هو عبادة الله (العمل عبادة من المباديات).	١٨٧	٤٦,٥	١٤٤	٣٥,٨	٥٥	١٣,٧	٥٥	١٣,٧	١٢٦	٣١,٣	١٢٦	٣١,٣	١٢٦	٣١,٣	١٢٦	٣١,٣	١٢٦	٣١,٣	١٢٦	٣١,٣
١٣	أعاقب على أي تقصير في أداء العمل.	٩١	٢٢,٦	١٣٤	٣٣,٣	٣٣	٨,٢	٣٣	٨,٢	١٢٦	٣١,٣	١٢٦	٣١,٣	١٢٦	٣١,٣	١٢٦	٣١,٣	١٢٦	٣١,٣	١٢٦	٣١,٣
١٤	أطلق العنان للمعلم على التعبير السوي الأيمن الوظيفي.	٥٨	١٤,٤	٦٢	١٥,٤	١١٤	٢٨,٤	١١٤	٢٨,٤	١٢٦	٣١,٣	١٢٦	٣١,٣	١٢٦	٣١,٣	١٢٦	٣١,٣	١٢٦	٣١,٣	١٢٦	٣١,٣
١٥	أوزع العمل بين المعلمين بالتساوي.	١٠٣	٢٥,٦	١١١	٢٧,٦	٢٩	٧,٦	٢٩	٧,٦	١١١	٢٧,٦	١١١	٢٧,٦	١١١	٢٧,٦	١١١	٢٧,٦	١١١	٢٧,٦	١١١	٢٧,٦
١٦	أؤكد أن المعلم في كل الأوقات غير كله.	١١٩	٢٩,٦	١٣٢	٣٢,٨	٢٥	٦,٢	٢٥	٦,٢	١١١	٢٧,٦	١١١	٢٧,٦	١١١	٢٧,٦	١١١	٢٧,٦	١١١	٢٧,٦	١١١	٢٧,٦
١٧	أعسر المعلم مع بعض أفراد من خلال العمل.	١١٨	٢٩,٤	١٢٤	٣١,٨	٢٩	٧,٦	٢٩	٧,٦	١١١	٢٧,٦	١١١	٢٧,٦	١١١	٢٧,٦	١١١	٢٧,٦	١١١	٢٧,٦	١١١	٢٧,٦
١٨	أثير في المعلمين الحمدي والقيادي.	٧٧	١٩,٢	١١٧	٢٩,١	٦٣	١٥,٧	٦٣	١٥,٧	١١٩	٢٩,٦	١١٩	٢٩,٦	١١٩	٢٩,٦	١١٩	٢٩,٦	١١٩	٢٩,٦	١١٩	٢٩,٦
١٩	من صفاتي اللين من غير ضعف.	١٢٣	٣٠,٦	١٢١	٣٠,١	٤١	١٠,٢	٤١	١٠,٢	١١٩	٢٩,٦	١١٩	٢٩,٦	١١٩	٢٩,٦	١١٩	٢٩,٦	١١٩	٢٩,٦	١١٩	٢٩,٦
٢٠	أنا متوترة في تصرفاتي ومعلماتي.	١٢٧	٣١,٦	١٤٦	٣٦,٣	٢٩	٧,٦	٢٩	٧,٦	١١٩	٢٩,٦	١١٩	٢٩,٦	١١٩	٢٩,٦	١١٩	٢٩,٦	١١٩	٢٩,٦	١١٩	٢٩,٦
٢١	أعلم الآخرين بالحب والاحترام.	١٣٧	٣٤,١	١٤٩	٣٧,١	٢٣	٥,٧	٢٣	٥,٧	١١٩	٢٩,٦	١١٩	٢٩,٦	١١٩	٢٩,٦	١١٩	٢٩,٦	١١٩	٢٩,٦	١١٩	٢٩,٦
٢٢	أنتساح في بعض فترات العمل.	١٤٧	٣٦,٦	١٤٢	٣٥,٣	٢١	٥,٢	٢١	٥,٢	١١٩	٢٩,٦	١١٩	٢٩,٦	١١٩	٢٩,٦	١١٩	٢٩,٦	١١٩	٢٩,٦	١١٩	٢٩,٦
٢٣	أصعب عن الإساءة المتعلقة بي شخصياً.	١٤٠	٣٤,٨	١٢٢	٣٠,٣	٣٧	٩,٢	٣٧	٩,٢	١١٩	٢٩,٦	١١٩	٢٩,٦	١١٩	٢٩,٦	١١٩	٢٩,٦	١١٩	٢٩,٦	١١٩	٢٩,٦
٢٤	رغبات المعلمين أوثقها على رغباتي الخاصة إننا كانت تقدم العمل.	٨١	٢٠,١	١٠٧	٢٦,٦	٥٥	١٣,٧	٥٥	١٣,٧	١١٧	٢٩,٦	١١٧	٢٩,٦	١١٧	٢٩,٦	١١٧	٢٩,٦	١١٧	٢٩,٦	١١٧	٢٩,٦
٢٥	أستسلم مع المعلمين بوضع الإخلاء.	١٤٤	٣٥,٨	١٤٥	٣٦,١	٢٢	٥,٥	٢٢	٥,٥	١١٧	٢٩,٦	١١٧	٢٩,٦	١١٧	٢٩,٦	١١٧	٢٩,٦	١١٧	٢٩,٦	١١٧	٢٩,٦
٢٦	لا أقبل الرضاوية بالآخرين.	١٤٩	٣٧,٦	١١٢	٢٨,٩	٣٠	٧,٥	٣٠	٧,٥	١١٧	٢٩,٦	١١٧	٢٩,٦	١١٧	٢٩,٦	١١٧	٢٩,٦	١١٧	٢٩,٦	١١٧	٢٩,٦
٢٧	المحور الثالث																				
٢٨																					
٢٩																					
٣٠																					
٣١																					
٣٢																					
٣٣																					
٣٤																					
٣٥																					
٣٦																					
٣٧																					
٣٨																					
٣٩																					
٤٠																					
٤١																					
٤٢																					
٤٣																					
٤٤																					
٤٥																					
٤٦																					
٤٧																					
٤٨																					
٤٩																					
٥٠																					
٥١																					
٥٢																					
٥٣																					
٥٤																					
٥٥																					
٥٦																					
٥٧																					
٥٨																					
٥٩																					
٦٠																					
٦١																					
٦٢																					
٦٣																					
٦٤																					
٦٥																					
٦٦																					
٦٧																					
٦٨																					
٦٩																					
٧٠																					
٧١																					
٧٢																					
٧٣																					
٧٤																					
٧٥																					
٧٦																					

أولاً : البعد الأول المتعلق بواقع خصائص السمات القيمية

من الجدول (٩ - ٤) يمكن التوصل الى النتائج التالية : -

- أن أفراد عينة الدراسة يوافقون بشكل عام على مدى انطباق الخصائص العقائدية للقيادة التحويلية على مديرات المدارس الثانوية بدرجة موافقة فوق المتوسط حيث بلغ المتوسط العام (٣,٦٦) درجة .
- أعطى أفراد عينة الدراسة درجة موافقة فوق المتوسط على (١٢) عبارة تراوحت متوسطاتها الحسابية من (٤,٢٣) درجة إلى (٣,٥٠) درجة وهي كالتالي:
 - العبارة التي نصت على " تؤكد أن أي عمل مفيد يحقق امر الله ومرضاته هو عباده الله " جاءت في المرتبة الاولى بمتوسط حسابي مقداره (٤,٢٣) درجة .
 - العبارات التي نصت على "تتسامح في بعض الهفوات التي تصدر منا" تعاملنا بروح الإخاء" جاءت في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي مقداره (٣,٩٣) درجة.
 - العبارة التي نصها " تعامل الآخرين بالحب والاحترام " جاءت في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي مقداره (٣,٩٢) درجة .
 - العبارة التي نصها " متزنة في تصرفاتها ومعاملاتها " أخذت المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي مقداره (٣,٨٦) درجة .
 - العبارة التي نصها "لا تقبل الوشاية بالآخرين " جاءت في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي مقداره (٣,٨٣) درجة .
 - العبارة التي نصها "تصفح عن الإساءة المتعلقة بها شخصيا " جاءت في المرتبة السادسة بمتوسط حسابي مقداره (٣,٧٧) درجة .
 - العبارة التي نصت على " تؤكد أن العدل في كل الأمور خير كله " جاءت في المرتبة السابعة بمتوسط حسابي مقداره (٣,٧٢) درجة .

- العبارات التي نصت على " نشعر بصدق أقوالها من خلال أفعالها " من صفاتها اللين من غير ضعف " أخذت المرتبة الثامنة بمتوسط حسابي مقداره (٣,٧٦) درجة.
- العبارة التي نصها " تعاقب على أي تقصير في أداء العمل " جاءت في المرتبة التاسعة بمتوسط حسابي مقداره (٣,٦١) درجة .
- العبارة التي نصت على " توزع العمل بيننا بالعدل " جاءت في المرتبة العاشرة بمتوسط حسابي مقداره (٣,٥٠) درجة .
- أعطى أفراد عينة الدراسة درجة موافقة متوسطة على العبارات التي نصها " تثير فينا التحدي والثبات " رغباتنا تؤثرها على رغباتها الخاصة " تطلعنا على التقرير السنوي لأدانا الوظيفي " حيث بلغت متوسطاتها (٣,٣٩) (٣,٣٢) (٢,٦٠) على التوالي .

ثانياً :- البعد الثاني المتعلق باستشراف المستقبل

من الجدول (٩ - ٤) يمكن التوصل إلى النتائج التالية : -

- أن أفراد عينة الدراسة يوافقون بشكل عام على أهمية انطباق الخصائص العقائدية المستقبلية على مديرات المدارس الثانوية بدرجة موافقة فوق المتوسط حيث بلغ المتوسط العام (٤,٤٢) درجة .
- أعطى أفراد عينة الدراسة درجة موافقة عالية على (٧) عبارات حيث تراوحت متوسطاتها من (٤,٦٦) درجة الى (٤,٥٠) درجة وهي كالتالي:
- العبارة التي نصت على " تؤكد أن أي عمل مفيد يحقق أمر الله ومرضاته هو عباده الله " جاءت في المرتبة الاولى بمتوسط حسابي مقداره (٤,٦٦) درجة .
- العبارة التي نصها " تعاملنا بروح الإخاء " جاءت في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي مقداره (٤,٥٧) درجة .

- العبارة التي نصها " لاتقبل الوشاية بالآخرين" جاءت في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي مقداره (٤,٥٤) درجة .

- العبارة التي نصت على " تعامل الآخرين بالحب والاحترام " جاءت في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي مقداره (٤,٥٣) درجة .

- العبارة التي نصها " تتسامح في بعض الهفوات التي تصدر منا " احتلت المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي مقداره (٤,٥٢) درجة .

- العبارات التي نصت على " تؤكد أن العدل في كل الأمور خير كله" "شعر بصدق أقوالها من خلال أفعالها " جاءت في المرتبة السادسة بمتوسط حسابي مقداره (٤,٥٠) درجة .

- أعطى أفراد عينة الدراسة درجة موافقة فوق المتوسط على (٨) عبارات حيث تراوحت متوسطاتها من (٤,٤٤) درجة إلى (٤,٠٧) درجة وهي كالتالي:

- العبارة التي نصت على " توزع العمل بيننا بالعدل" جاءت في المرتبة السابعة بمتوسط حسابي مقداره (٤,٤٤) درجة .

- العبارة التي نصها "من صفاتها اللين من غير ضعف" أخذت المرتبة الثامنة بمتوسط حسابي مقداره (٤,٤٣) درجة .

- العبارة التي نصت على " تصفح عن الإساءة المتعلقة بها شخصياً " جاءت في المرتبة التاسعة بمتوسط حسابي مقداره (٤,٣٩) درجة .

- العبارة التي نصها " نثير فينا التحدي والثبات " احتلت المرتبة العاشرة بمتوسط حسابي مقداره (٤,٢٦) درجة .

- العبارة التي نصت على " تعاقب على أي تقصير في أداء العمل " جاءت في المرتبة الحادي عشر بمتوسط حسابي مقداره (٤,٢٣) درجة .

- العبارة التي نصها " رغباتنا تؤثرها على رغباتها الخاصة " جاءت في المرتبة الثاني عشر بمتوسط حسابي مقداره (٤,١٦) درجة .
- العبارة التي نصت على " تطلعنا على التقرير السنوي لأدانا الوظيفي " جاءت في المرتبة الثالثة عشر بمتوسط حسابي مقداره (٤,٠٧) درجة .
- من خلال استعراض الباحثة للعبارات الخاصة بالمحور الثالث المتعلق بمدى انطباق خصائص السمات القيمية على مديرات المدارس الثانوية فقد جاءت النتائج كما يلي:
- أظهرت استجابات مديرات المدارس في بعد الواقع إلى أن مديرة المدرسة الثانوية تنطبق عليها بعض خصائص السمات القيمية بدرجة عالية وهذه السمات هي: سلامة العقيدة الإسلامية الصحيحة، الصدق، الإيثار والإخاء، العدل، الإحسان. اما السمات التالية: الأمانة، العفو عند المقدرة، الخلق الحسن فهي تنطبق على مديرة المدرسة بدرجة فوق المتوسط.
- اما فيما يتعلق باستجابات المساعدات فقد أشارت استجاباتهم إلى أن هناك سمتين من خصائص السمات القيمية تنطبق على مديرة المدرسة الثانوية بدرجة عالية وهي: سلامة العقيدة الإسلامية الصحيحة، الإيثار والإخاء، اما السمات التالية: ، الصدق، العدل، الإحسان الأمانة، العفو عند المقدرة، الخلق الحسن فهي تنطبق على مديرة المدرسة بدرجة فوق المتوسط.
- اما بالنسبة للمعلمات فقد أوضحت استجاباتهم إلى أن مديرة المدرسة الثانوية تنطبق عليها خصائص السمات القيمية بدرجة فوق المتوسط في بعد الواقع وهذه السمات هي: سلامة العقيدة الإسلامية الصحيحة، الإيثار والإخاء، الصدق، العدل، الإحسان، الأمانة والاستقامة، القوة، العفو عند المقدرة، الخلق الحسن.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (هاشم، ١٩٩٦م) التي أوضحت أن من سمات القائد في الإسلام: المحافظة على أوامر المودة والتواصل بين المنظمة والعاملين وبين العاملين بعضهم مع بعض.

■ كما أظهرت استجابات المديرات إلى أهمية انطباق بعض خصائص السمات القيمية بدرجة عالية في المستقبل وهذه السمات هي: سلامة العقيدة الإسلامية الصحيحة، الإيثار والإخاء، الرحمة، الصدق، العدل، الإحسان، الخلق الحسن، أما السمات التالية: الأمانة والاستقامة، القوة، العفو عند المقدرة فجاءت أهميتها بدرجة فوق المتوسط.

■ ولقد أشارت استجابات المساعدات إلى أهمية انطباق خصائص السمات القيمية على مديرة المدرسة الثانوية في المستقبل بدرجة عالية، ماعدا السمتين التاليين: الأمانة والاستقامة، القوة فجاءت أهميتها بدرجة فوق المتوسط.

■ بينما أظهرت استجابات المعلمات إلى أهمية انطباق بعض خصائص السمات القيمية على مديرة المدرسة الثانوية في المستقبل بدرجة عالية وهذه السمات هي: سلامة العقيدة الإسلامية الصحيحة، الإيثار والإخاء، العدل، الإحسان، الخلق الحسن، العفو عند المقدرة، أما السمات التالية: الأمانة والاستقامة، القوة، الرحمة.

وتؤيد هذه النتيجة ما ذكره Tead عن صفات القيادة والتي منها: الصداقة والود، القوة، الحزم والقدرة على اتخاذ القرارات.

كما تتفق هذه النتيجة مع ما ذكره كورتيل في (الحمد، ١٤١٢هـ) عن السمات التي يجب توافرها في القيادة الناجحة وهي: مراعاة الجانب الإنساني في التعامل مع المرؤوسين مع الاهتمام بالحزم، الاستقامة وضبط النفس.

الإجابة على السؤال الخامس:

للإجابة على السؤال الخامس والذي نصه

* هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء المديرات أنفسهن والمساعدات والمعلمات اللاتي تعملن معهن تجاه مدى تمتع المديرات بخصائص سلوك القيادة التحويلية الثلاثة (الشخصي، المهني ، القيمي) في (الواقع والمستقبل)؟

فقد تم استخدام تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق بين متوسطات استجابات عينه الدراسة على حسب الوظيفة على المحاور الثلاثة ، كما تم استخدام اختبار شيفيه لعمل المقارنات البعدية وفقاً للوظيفة كما هو موضح في الجدولين التاليين: رقم (١٠-٤) و (١١-٤)

جدول رقم (٤-١٠)
يوضح نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق بين متوسطات الاستجابات
على حسب الوظيفة على محاور القياس

المحور	مصادر الاختلاف	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف
المحور الأول الشخصي	بين المجموعات			١٩,٣٦	٢	٩,٦٨	*١٤,٢٧
	داخل المجموعات			٣١٨,٧٠	٤٧٠	٠,٦٨	
	الكلية		٠,٨٥	٣٣٨,٠٦	٤٧٢	٣,٧٨	
المحور الثاني المهني	بين المجموعات			١٧,٠٨	٢	٨,٥٤	*١٣,٢٥
	داخل المجموعات			٣٠٢,٨٥	٤٧٠	٠,٦٤	
	الكلية		٠,٨٢	٣١٩,٩٣	٤٧٢	٣,٧٧	
المحور الثالث القيمي	بين المجموعات			٢١,٠٥	٢	١٠,٥٣	*١٤,٦٠
	داخل المجموعات			٢٣٨,٩٢	٤٧٠	٠,٧٢	
	الكلية		٠,٨٧	٣٥٩,٩٧	٤٧٢	٣,٧٥	
المحور الأول	بين المجموعات			٢,١٨	٢	١,٠٩	**٣,٣٠
	داخل المجموعات			١٥٥,٣٤	٤٧٠	٠,٣٣	
	الكلية		٠,٥٨	١٥٧,٥٢	٤٧٢	٤,٤٤	
المحور الثاني	بين المجموعات			٣,٢٥	٢	١,٦٢	**٤,٤١
	داخل المجموعات			١٧٣,٠٠	٤٧٠	٠,٣٧	
	الكلية		٠,٦١	١٧٦,٢٥	٤٧٢	٤,٤٥	
المحور الثالث	بين المجموعات			٢,٣١	٢	١,١٦	٢,٩٢
	داخل المجموعات			١٨٦,١٦	٤٧٠	٠,٤٠	
	الكلية		٠,٦٣	١٨٨,٤٧	٤٧٢	٤,٤٥	

الوقت

المستقبل

دلالة عند مستوى (٠,٠١) فأقل.
دلالة عند مستوى (٠,٠٥) فأقل.

جدول رقم (١١-٤)
يوضح نتائج اختبار شفيه لعمل المقارنات البعدية وفقاً للوظيفة

المحاور	المقارنات	العدد	الفروق بين المتوسطات	الدلالة الإحصائية
محور (١)	المساعدات	المعلمات	٠,٥٠٥٣	توجد دلالة إحصائية عند مستوى ٠,٠٥ لصالح المساعدات
	المديرات	المعلمات	٠,٦٢٢	توجد دلالة عند مستوى ٠,٠٥ لصالح المديرات
محور (٢)	المساعدات	المعلمات	٠,٤٨٠٨	توجد دلالة إحصائية عند مستوى ٠,٠٥ لصالح المساعدات
	المديرات	المعلمات	٠,٥٧٩١	توجد دلالة عند مستوى ٠,٠٥ لصالح المديرات
محور (٣)	المساعدات	المعلمات	٠,٥١١٤	توجد دلالة إحصائية عند مستوى ٠,٠٥ لصالح المساعدات
	المديرات	المعلمات	٠,٦٦٠٩	توجد دلالة عند مستوى ٠,٠٥ لصالح المديرات
محور (١)	المساعدات	المعلمات	٠,١٨٣٣	توجد دلالة إحصائية عند مستوى ٠,٠٥ لصالح المساعدات
	المديرات	المعلمات	٠,١٩٦٨	توجد دلالة عند مستوى ٠,٠٥ لصالح المديرات
محور (٢)	المساعدات	المعلمات	٠,٢٢٩٥	توجد دلالة إحصائية عند مستوى ٠,٠٥ لصالح المساعدات
	المديرات	المعلمات	٠,٢٣٤٥	توجد دلالة عند مستوى ٠,٠٥ لصالح المديرات
محور (٣)	المساعدات	المعلمات	٠,٢٢٦٩	لا توجد
	المديرات	المعلمات	٠,١٥٥٨	لا توجد

المحور

المستوى

يتضح من الجداول (٤-١٠) و (٤-١١) فيما يتعلق ببعد الواقع تبين ما يلي:- أنه:

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية تجاه مدى انطباق الخصائص الشخصية للقيادة التحويلية على مديرات المدارس الثانوية بين آراء أفراد الدراسة في بعد الواقع. حيث بلغت قيمة ف (١٤,٢٧) عند مستوى دلالة (٠,٠١) ، أي أن هناك تبايناً في استجابة أفراد الدراسة على محور الخصائص الشخصية حيث يظهر ذلك في قيم متوسطاتهم الذي وضحه الجدول (٤-١٠) والجدول (٤-١١) على أنه فيما بين المساعدات والمعلمات لصالح المساعدات، وفيما بين المديرات والمعلمات لصالح المديرات وهذا يعني أن المساعدات والمديرات يرين أن القيادة تؤدي دوراً في مجال القيادة التحويلية، بينما عينة المعلمات ترى أن المديرات وفقاً لإختبار نتائج شيفيه أن واقع سلوكهن ليس ممثلاً القيادة التحويلية خاصة في السمات الشخصية للمديرات.

- وجود فروق ذات دلالة احصائية تجاه مدى انطباق الخصائص المهنية للقيادة التحويلية لمديرات المدارس الثانوية بين أفراد عينه الدراسه في بعد الواقع، حيث بلغت قيمة ف (١٣,٢٥) عند مستوى دلالة (٠,٠١) ، أي أن هناك تبايناً في استجابة أفراد عينه الدراسه على محور الخصائص المهنية حيث يظهر ذلك في قيم متوسطاتهم الذي أوضحه الجدول (٤-١٠) و (٤-١١) على أنه فيما بين المساعدات والمعلمات لصالح المساعدات ، وفيما بين المديرات والمعلمات لصالح المديرات وهي نفس واقع السمات الشخصية، تجد المعلمات أن السمات المهنية لا تنطبق إجمالاً على كون سلوك المديرات المهني يسير وفق القيادة التحويلية.

- وجود فروق ذات دلالة احصائية تجاه مدى انطباق الخصائص العقائدية للقيادة التحويلية لمديرات المدارس الثانوية بين آراء أفراد عينه الدراسه في بعد الواقع،

حيث بلغت قيمة ف (١٤,٦٠) عند مستوى دلالة (٠,٠١) أي أن هناك تبايناً في استجابة أفراد عينه الدراسة على محور الخصائص العقائدية ، حيث يظهر ذلك في قيم متوسطاتهم الذي أوضحه الجدول (٤-١٠) والجدول (٤-١١) على أنه فيما بين المساعدات والمعلمات لصالح المساعدات ، وفيما بين المعلمات والمديرات لصالح المديرات.

بطبيعة الحال إذا كانت نتائج واقع سلوك القيادة التحويلية الشخصي والمهني للمديرات في الواقع لا يتم على الوجه المطلوب كما تراه المعلمات عكس ما تراه القيادة من المديرات أنفسهن ومساعدتهن، فإنه حتماً هناك قصور في خصائص السمات العقائدية (القيمية) وهذا بعد خطير لو كان في خطه الصحيح، لن يكون هناك قصور في السلوك التحويلي لاشخصياً ولامهنياً لهؤلاء المديرات مجتمع الدراسة بصورة عامة.

بالنظر إلى الجدولين السابقين (٤-١٠) و(٤-١١) فيما يتعلق ببعدها المستقبل تبيين ما يلي:-

- وجود فروق ذات دلالة احصائية بين آراء أفراد عينه الدراسة في بعد المستقبل تجاه ما يؤمل أن تتصف به مديرة المدرسه الثانوية من سمات الخصائص الشخصية، حيث بلغت قيمة ف (٣,٣٠) عند مستوى دلالة (٠,٠١) ، أي أن هناك تبايناً في استجابة أفراد عينه الدراسة على محور الخصائص الشخصية، حيث يظهر ذلك في قيم متوسطاتهم الذي أوضحه الجدول (٤-١١) والجدول (٤-١٢) على أنه فيما بين المساعدات والمعلمات لصالح المساعدات ، وفيما بين المعلمات والمديرات لصالح المديرات.

- وجود فروق ذات دلالة احصائية بين آراء أفراد عينه الدراسه في بعد المستقبل تجاه ما يؤمل أن تتصف به مديرة المدرسه الثانويه من سمات الخصائص المهنية، حيث بلغت قيمة ف (٤,٤١) عند مستوى دلالة (٠,٠١) ، أي أن هناك تبايناً في استجابة أفراد عينه الدراسه على محور الخصائص المهنية، حيث يظهر ذلك في قيم متوسطاتهم الذي أوضحه الجدول (٤-١١) والجدول (٤-١٢) على أنه فيما بين المساعدات والمعلمات لصالح المساعدات ، وفيما بين المعلمات والمديرات لصالح المديرات.

* لا توجد فروق ذات دلالة احصائية بين آراء المستجيبات من المديرات والمساعدات والمعلمات في بعد المستقبل كما يوضح ذلك الجدول (٤-١٢) تجاه ما يؤمل أن تتصف به مديرة المدرسه الثانويه من سمات الخصائص العقائديه، حيث بلغت قيمة ف (٢,٩٢).

من خلال النظر إلى ما سبق، وعودة إلى نتائج الفروق في بعد الواقع، بين آراء المديرات والمساعدات التي تتقارب فيها الآراء تجاه كون الإدارة تمارس في الواقع اسلوب القيادة التحويلية بينما ترى المعلمات عكس ذلك. وقد جاءت نتائج المقارنة في بعد المستقبل حيث اتضح من خلال الجدول (٤-١٢) ان هناك تبايناً في الآراء بين المديرات والمساعدات اللاتي تعتقدن إستمراراً لرؤيتهن بان سلوكهن الإداري سيمارس نهج القيادة التحويلية حتى في المستقبل خاصة في خصائص السمات الشخصية والمهنية بعكس ذلك فهناك فروق إحصائية ذات دلالة في غير صالح المعلمات اللاتي.. ذات دلالة توضح الهواجس التي تشعر بها المعلمات تجاه تخوفهن من عدم وجود تقدم في تحسن السلوك الإداري الشخصي والمهني للإدارة... بينما نجد عدم وجود فروق في المستقبل تجاه محور الخصائص العقائديه بين المستجيبات، خاصة المعلمات حيث إنهن اختلفن في بعد الواقع لأنه ملموس ، اما في بعد المستقبل الذي هو علمه عند الله، ثم لتوقع إمكانية حدوث تغيير بإذن الله تعالى

لدى القيادة الحالية او فيما لو تغيرت بجيل آخر ... يقول تعالى ﴿إنك لا تهدي من أحببت ولكن الله يهدي من يشاء﴾ (سورة القصص: ٥٦)، وفي شأن الرجوع إلى الحق واعتباراً أن العمل هو سلوك فيه خطأ وفيه صواب والذي يتقلد سلطة يعني أنه يحكم في الأشياء وبينها لذا فهو يمارس مهمة القضاء ... لذا أتفق الجميع على أن خصائص السلوك القيمية والمرتبطة ارتباطاً مباشراً بالعقيدة ... وهي الإيمان بان العمل عبادة هو جوهر المشكلة - وهو جوهر الحل في نفس الوقت ، والأمور هنا قد تؤخذ على نسيان من المديرات (أصحاب السلطة) لدورهم الحقيقي كونهن مشرفات مقيّمات، ومعينات بعد الله لتسيير العمل التربوي نحو تحقيق أهدافه ... ويذهب البعض منهن إتجاه السلوك الذاتي الذي يظهر من خلال الفروق في خصائص المحورين الشخصي والمهني، وهنا تأتي مشيئة الله ليغير من استحبوا الحياة لذاتها دون النظر إلى العمل المخلص فيقول تعالى في ذلك ﴿ذلك بأنهم استحبوا الحياة الدنيا على الآخرة...﴾ (سورة النحل: ١٠٧) وهنا المقصود بحب الدنيا هو حب الذات والغفلة عن ممارسة المهارات المطلوبة لمهنة المديرية وهي في الحقيقة وظيفياً تسمى (معلمة) تم تكليفها للقيام بدور مديرة . لكن بالرجوع الى هدى القران لن تكون هناك مشكلة في السلوك السوي نحو صلاح النيات التي تظهره الأفعال في الواقع ... ولنا في قول الله تعالى سنداً ومرشداً حيث يقول جل من قائل ﴿من يهد الله فهو المهتد ومن يضلل فلن تجد له ولياً مرشداً﴾

(سورة الكهف: ١٧)

الإجابة على السؤال السادس:

للإجابة على السؤال السادس الذي نصه:

* هل توجد فروق ذات دلالة احصائية تفيد بوجود أي تأثير للمتغيرات الديموغرافية التالية (الخبرة - المؤهل) على آراء كل من المديرات والمساعدات والمعلمات تجاه السلوك القيادي للمديرات (الواقع والمستقبل)؟
من أجل تبين ذلك تم استخدام تحليل التباين الأحادي لتحديد الفروق بين متوسطات المستجيبات بحسب المؤهل العلمي، سنوات خبره على محاور الدراسة الثلاثة.

أولاً: المؤهل العلمي..

من استخدام تحليل التباين لدراسة الفروق بين متوسطات استجابات عينه الدراسة على محاور الدراسة الثلاثة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي فقد كانت النتائج كالتالي:

جدول رقم (١٢-٤)
يوضح نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق بين متوسطات المستجيبات
بحسب المؤهل العلمي على محاور الدراسة

المحور	مصادر الاختلاف	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف*
المحور الأول الشخصي	بين المجموعات			٤,٠٧	٢	١,٣٦	١,٩١
	داخل المجموعات			٣٣٢,٨٨	٤٦٨	٠,٧١	
	الكلية	٣,٧٨	٠,٨٥	٣٣٦,٩٤	٤٧١		
المحور الثاني المهني	بين المجموعات			٢,٥٢	٣	٠,٨٤	١,٢٥
	داخل المجموعات			٣١٥,٨٨	٤٦٨	٠,٦٨	
	الكلية	٣,٧٧	٠,٨٢	٣١٨,٤٠	٤٧١		
المحور الثالث القيمي	بين المجموعات			٤,٥٧	٣	١,٥٢	٢,٠١
	داخل المجموعات			٣٥٤,٧٤	٤٦٨	٠,٧٦	
	الكلية	٣,٧٥	٠,٨٧	٣٥٩,٣٠	٤٧١		
المحور الأول	بين المجموعات			١,٦٥	٣	٠,٥٥	١,٦٧
	داخل المجموعات			١٥٤,٢٨	٤٦٨	٠,٣٣	
	الكلية	٤,٤٤	٠,٨٥	١٥٥,٩٣	٤٧١		
المحور الثاني	بين المجموعات			٠,٦٧	٣	٠,٢٢	٠,٦٠
	داخل المجموعات			١٧٣,٥٩	٤٦٨	٠,٣٧	
	الكلية	٤,٤٥	٠,٦١	١٧٤,٢٥	٤٧١		
المحور الثالث	بين المجموعات			١,٠٧	٣	٠,٣٦	٠,٩٠
	داخل المجموعات			١٨٦,٦٨	٤٦٨	٠,٤٠	
	الكلية	٤,٤٥	٠,٦٣	١٨٧,٧٥	٤٧١		

الوقت

المستة
بل

* الدلالة عند مستوى (٠,٠٥) فأقل.
* لا توجد فروق دالة إحصائية.

للإجابة على السؤال السادس، فقد وضعت الباحثة الجدول رقم (١٢-٤)، (١٣-٤) حتى تبين منهما أنه:

أولاً: بالنسبة لتأثير الدرجة العلمية للمستجيبات كما هو موضح في جدول رقم (١٢-٤) فإنه:-

❖ لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) فأقل تبين تأثير متغير الدرجة العلمية في آرائهن تجاه الخصائص الشخصية للمديرات في بعد (الواقع)، حيث بلغت قيمة ف (١,٩١).

❖ لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) فأقل تفيد بتأثير متغير الدرجة العلمية في موافقة المستجيبات على الخصائص المهنية تجاه نوعية السلوك التحويلي للمديرات في بعد (الواقع)، حيث بلغت قيمة ف (١,٢٥).

❖ لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) فأقل تفيد بتأثير متغير الدرجة العلمية على الحكم في درجة الخصائص العقائدية المؤثرة تجاه السلوك التحويلي للمديرات في بعد (الواقع)، حيث بلغت قيمة ف (٢,٠١).

❖ لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) فأقل تفيد بتأثير متغير الدرجة العلمية في الحكم على الخصائص الشخصية المؤثرة حيال السلوك التحويلي للمديرات في بعد (المستقبل)، حيث بلغت قيمة ف (١,٦٧).

❖ لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) فأقل تفيد بتأثير متغير الدرجة العلمية في الحكم على تأثير الخصائص المهنية في السلوك التحويلي للمديرات في بعد (المستقبل)، حيث بلغت قيمة ف (٠,٦٠).

❖ لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) فأقل تفيد بتأثير متغير الدرجة العلمية في الحكم على تأثير الخصائص العقائدية في السلوك التحويلي للمديرات في بعد (المستقبل)، حيث بلغت قيمة ف (٠,٩٠).

ثانياً: بالنسبة لتأثير متغير سنوات الخبرة للمستجيبات، في الحكم على السلوك التحويلي للمديرة، تبين بالنظر إلى الجدول رقم (١٣-٤)

باستخدام تحليل التباين لدراسة الفروق بين متوسطات المستجيبات على محاور

الدراسة الثلاثة تبعاً لمتغير سنوات خبره كانت النتائج كالتالي:

جدول رقم (١٣-٤)
يوضح نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق بين متوسطات استجابات عينة
الدراسة
على سنوات الخبرة على محاور الدراسة

قيمة ف	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	مصادر الاختلاف	المحور	
٢,٦٧	١,٨٩	٣	٥,٦٧			بين المجموعات	المحور الأول الشخصي	الوقت
	٠,٧١	٤٦٩	٣٣٢,٣٩			داخل المجموعات		
		٤٧٢	٣٣٨,٠٦	٠,٨٥	٣,٧٨	الكلية		
١,٦٥	١,١١	٣	٣,٣٤			بين المجموعات	المحور الثاني المهني	
	٠,٦٨	٤٦٩	٣١٦,٥٩			داخل المجموعات		
		٤٧٢	٣١٩,٩٣	٠,٨٢	٣,٧٧	الكلية		
١,٥٢	١,١٦	٣	٣,٤٦			بين المجموعات	المحور الثالث القيمي	
	٠,٧٦	٤٦٩	٣٥٦,٥١			داخل المجموعات		
		٤٧٢	٣٥٩,٩٧	٠,٨٧	٣,٧٥	الكلية		
٠,٠٤	٠,٠٢	٣	٠,٠٤			بين المجموعات	المحور الأول	
	٠,٣٤	٤٦٩	١٥٧,٤٨			داخل المجموعات		
		٤٧٢	١٥٧,٥٢	٠,٥٨	٤,٤٤	الكلية		
٠,٠٣	٠,٠١	٣	٠,٠٣			بين المجموعات	المحور الثاني	
	٠,٣٨	٤٦٩	١٧٦,٢٢			داخل المجموعات		
		٤٧٢	١٧٦,٢٥	٠,٦١	٤,٤٥	الكلية		
٠,١٧	٠,٠٧	٣	٠,٢٠			بين المجموعات	المحور الثالث	
	٠,٤٠	٤٦٩	١٨٨,٢٧			داخل المجموعات		
		٤٧٢	١٨٨,٤٧	٠,٦٣	٤,٤٥	الكلية		

* الدلالة عند مستوى (٠,٠٥) فأقل.

❖ لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) فأقل تفيد بتأثير متغير سنوات الخبرة على آراء المستجيبات تجاه الحكم على الخصائص الشخصية في السلوك التحويلي للمدبرات في بعد (الواقع)، حيث بلغت قيمة ف (٢,٦٧).

❖ لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) فأقل تفيد بتأثير متغير سنوات الخبرة على آراء المستجيبات تجاه الحكم على الخصائص المهنية في السلوك التحويلي للمدبرات في بعد (الواقع)، حيث بلغت قيمة ف (١,٦٥).

❖ لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) فأقل تفيد بتأثير متغير سنوات الخبرة على آراء المستجيبات تجاه الحكم على الخصائص العقائدية في السلوك التحويلي للمدبرات في بعد (الواقع)، حيث بلغت قيمة ف (١,٥٢).

❖ لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) فأقل تفيد بتأثير متغير سنوات الخبرة على آراء المستجيبات تجاه الحكم على الخصائص الشخصية في السلوك التحويلي للمدبرات في بعد (المستقبل)، حيث بلغت قيمة ف (٠,٠٤).

❖ لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) فأقل تفيد بتأثير متغير سنوات الخبرة على آراء المستجيبات تجاه الحكم على الخصائص المهنية في السلوك التحويلي للمدبرات في بعد (المستقبل)، حيث بلغت قيمة ف (٠,٠٣).

❖ لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) فأقل تفيد بتأثير متغير سنوات الخبرة على آراء المستجيبات تجاه الحكم على الخصائص العقائدية في بعد (المستقبل) حيث بلغت قيمة ف (٠,١٧).

وخلص القول تجد الباحثة أنه لا يوجد أي تأثير لمتغيرات سنوات الخبرة والدرجة العلمية على جميع محاور الدراسة الثلاثة... ويظهر ذلك من خلال الإجابة على السؤال السادس - بينما يلاحظ أنه في إجابة السؤال الخامس تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية في بعد الواقع لصالح المديرات والمساعدات في المحاور الثلاثة، دون المعلمات ، وفي بعد المستقبل كانت الفروق أيضاً لصالح المديرات والمساعدات في البعدين الأول والثاني بينما الثالث والخاص بالخصائص القيمة فلم تكن هناك فروق ذات دلالة إحصائية لدى جميع المستجيبات.

الفصل الخامس

ملخص النتائج والتوصيات والمقترحات

ملخص نتائج الدراسة:

- خلاصة نتيجة السؤال الأول
- خلاصة نتيجة السؤال الثاني
- خلاصة نتيجة السؤال الثالث
- خلاصة نتيجة السؤال الرابع
- خلاصة نتيجة السؤال الخامس
- خلاصة نتيجة السؤال السادس

التوصيات وآليات العمل

المقترحات

الفصل الخامس

تمهيد:

في هذا الفصل تستعرض الباحثة خلاصة لما توصلت إليه من نتائج ، ثم بعد ذلك تقدم التوصيات وآليات العمل بناءً على ما توصلت إليه من نتائج وبعدها تقدم الباحثة بعض الدراسات المستقبلية في جزء خاص بالمقترحات.

خلاصة نتائج الإجابة على السؤال الأول:

لقد أجابت الباحثة على سؤال خصائص السمات الشخصية والمهنية والقيمية للقائد التحويلي من خلال أدبيات الدراسة، حيث وجدت أن لكل خاصية عدة سمات كانت كما يلي:

أولاً: الخصائص الشخصية وقد تضمنت ثمانية سمات وهي القدوة الحسنة، العلم، التعاون، الإخلاص في العمل، الثقة بالنفس، الصبر، الموهبة، الإلهام

ثانياً: الخصائص المهنية وقد تضمنت تسعة سمات وهي العقلية المنظمة، الثقافة العامة والكفاءة العالية، حسن إختيار الأتباع ومراقبتهم، الإهتمام بالفرد، التحفيز الفكري، الإمام الكافي بواجباته، تهيئة المناخ الوظيفي للعمل والعطاء،التعود على حل المشكلات في العمل، التطوير والإصلاح للمنظمة

ثالثاً: الخصائص القيمية وقد تضمنت ثمانية سمات وهي سلامة العقيدة الصحيحة، العدل، الخلق الحسن، الأمانة والإستقامة، الصدق، الرحمة، العفو عند المقدرة، الإيثار والإخاء كما أن الإجابة على السؤال الأول أسهمت في استكمال الإجابة على الأسئلة التالية، حيث حددت بقية أسئلة الدراسة من نتائجه كما تم بناء أداة الدراسة الميدانية من خصائص هذه الإجابة ، واعتبرت كل خاصية محوراً من محاور الدراسة الميدانية... وقد تم بحول الله تعالى.

خلاصة نتائج الإجابة على السؤال الثاني:

من خلال استعراض الباحثة للعبارات الخاصة بالمحور الأول المتعلق بمدى انطباق الخصائص الشخصية للقيادة التحويلية على مديرات المدارس الثانوية فقد جاءت النتائج كما يلي:

• أظهرت استجابات مديرات المدارس في بعد الواقع إلى أن مديرة المدرسة تنطبق عليها بعض سمات الخصائص الشخصية بدرجة عالية ويتضح ذلك من خلال العبارات التي تحمل الأرقام (٧- ٢٣ - ١ - ٢٠ - ٦ - ١٩ - ١٧) كما يتضح من خلال استجاباتهم أن هناك من سمات الخصائص الشخصية تنطبق على مديرة المدرسة بدرجة فوق المتوسط.

أما استجابات المساعدات فقد أظهرت أن هناك سمتين من سمات الخصائص الشخصية تنطبق على مديرة المدرسة في الواقع بدرجة عالية ويتضح ذلك من خلال العبارات التي تحمل الأرقام (٧- ٦) . كما أظهرت استجاباتهم أن هناك العديد من سمات الخصائص الشخصية تنطبق بدرجة فوق المتوسط على مديرة المدرسة الثانوية

أما بالنسبة لاستجابات المعلمات فقد أظهرت أن مديرة المدرسة الثانوية تنطبق عليها سمات الخصائص الشخصية في بعد الواقع بدرجة فوق المتوسط.

إلا أن السمات التي تحمل الأرقام (٣٣ - ١١ - ١٤) تنطبق عليها بدرجة متوسطة.

• لقد أظهرت استجابات المديرات أهمية انطباق بعض السمات الشخصية بدرجة عالية في المستقبل.

أما استجابات المساعدات فقد أظهرت أهمية انطباق سمات الخصائص الشخصية بدرجة عالية على مديرة المدرسة الثانوية في المستقبل.

بينما أظهرت استجابات المعلمات أهمية انطباق السمات الشخصية والتي تحمل الأرقام (٧ - ٢٣ - ٢٠ - ٦ - ١٩ - ٢٤ - ٢٨ - ٥) بدرجة عالية في المستقبل. كما أظهرت استجاباتهم إلى أهمية انطباق السمات الشخصية الأخرى بدرجة فوق المتوسط.

خلاصة نتائج الإجابة على السؤال الثالث:

من خلال استعراض الباحثة للعبارات الخاصة بالمحور الثاني المتعلق بمدى انطباق سمات الخصائص المهنية على مديرات المدارس الثانوية فقد جاءت النتائج كالتالي:

• أظهرت استجابات مديرات المدارس في بعد الواقع إلى أن مديرة المدرسة تنطبق عليها بعض سمات الخصائص المهنية بدرجة عالية حيث يتضح ذلك من خلال العبارات التي تحمل الأرقام (٥٠ - ٣٥ - ٥٩) أما السمات المهنية الأخرى سمات فهي تنطبق على مديرة المدرسة بدرجة فوق المتوسط.

أما فيما يتعلق باستجابات المساعدات فقد أشارت استجاباتهم إلى أن هناك سمتين من سمات الخصائص المهنية تنطبق على مديرة المدرسة بدرجة عالية في بعد الواقع ويتضح ذلك من خلال العبارات التي تحمل الأرقام (٥٢ - ٤١) .

كما يظهر من استجاباتهم أن هناك عدد من سمات الخصائص المهنية تنطبق على مديرة المدرسة الثانوية بدرجة فوق المتوسط.

أما بالنسبة للمعلمات فقد أوضحت استجاباتهم أن مديرة المدرسة الثانوية تنطبق عليها سمات الخصائص المهنية في بعد الواقع بدرجة فوق المتوسط إلا أن العبارات التي تحمل الأرقام (٥٤ - ٤٥ - ٤٦ - ٤٧ - ٤٨ - ٦٠) فهي تنطبق على مديرة المدرسة بدرجة متوسطة.

• لقد أظهرت استجابات المديرات إلى أهمية انطباق خصائص السمات المهنية في بعد المستقبل بدرجة عالية فيما عدا العبارات التي تحمل الأرقام (٣٨ - ٦٠ - ٤٧ - ٤٣) فجاءت أهميتها بدرجة فوق المتوسط.

ولقد أشارت استجابات المساعدات إلى أهمية انطباق خصائص السمات المهنية على مديرة المدرسة الثانوية بدرجة عالية في بعد المستقبل.

بينما أظهرت استجابات المعلمات أهمية انطباق سمات الخصائص المهنية على مديرة المدرسة الثانوية في بعد المستقبل بدرجة فوق المتوسط فيما عدا العبارات التي تحمل الأرقام (٤١ - ٥٣ - ٤٠ - ٣٥ - ٥٠) فقد أشارت استجاباتهم إلى أهمية انطباقها بدرجة عالية في بعد المستقبل.

خلاصة نتائج الإجابة على السؤال الرابع:

من خلال استعراض الباحثة للعبارات الخاصة بالمحور الثالث المتعلق بمدى انطباق سمات الخصائص العقائدية على مديرات المدارس الثانوية فقد جاءت النتائج كما يلي:

• أظهرت استجابات مديرات المدارس في بعد الواقع إلى أن مديرة المدرسه الثانوية تنطبق عليها بعض سمات الخصائص العقائدية في بعد الواقع بدرجة عالية بينما تنطبق عليها عدد من السمات بدرجة فوق المتوسط.

أما فيما يتعلق باستجابات المساعدات فقد أشارت استجاباتهم إلي أن هناك سمتين من سمات الخصائص العقائديه تنطبق على مديرة المدرسة الثانوية بدرجة عالية في بعد الواقع ويتضح ذلك من خلال العبارات التي تحمل الأرقام (٦٢ - ٧٥) كما أظهرت استجاباتهم إلي أن هناك عدد من سمات الخصائص العقائديه تنطبق على مديرة المدرسة الثانوية بدرجة فوق المتوسط .

أما بالنسبة للمعلمات فقد أوضحت استجاباتهم أن مديرة المدرسة الثانوية تنطبق عليها سمات الخصائص العقائدية بدرجة فوق المتوسط في بعد الواقع فيما عدا العبارات التي تحمل الأرقام (٦٨ - ٧٤ - ٦٤) فهي تنطبق على مديرة المدرسة بدرجة متوسطة .

• أظهرت استجابات المديرات إلى أهمية انطباق خصائص السمات العقائدية في بعد المستقبل بدرجة عالية فيما عدا العبارات (٦٨ - ٧٢ - ٧٣ - ٦٣ - ٦٤) فجاءت أهميتها بدرجة فوق المتوسط .

ولقد أشارت استجابات المساعدات إلى أهمية انطباق خصائص السمات العقائدية على مديرة المدرسة الثانوية في بعد المستقبل بدرجة عالية فيما عدا العبارات (٦٣ - ٦٨ - ٦٤) فجاءت أهميتها فوق المتوسط .

بينما أظهرت استجابات المعلمات إلى أهمية انطباق بعض سمات الخصائص العقائدية على مديرة المدرسة الثانوية في بعد المستقبل بدرجة عالية وبعض السمات بدرجة فوق المتوسط .

خلاصة نتائج الإجابة على السؤال الخامس :

بناءً على ما تمت الإجابة عليه في السؤال الخامس اتضح مايلي :

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية تجاه مدى انطباق الخصائص الشخصية للقيادة التحويلية لمديرات المدارس الثانوية بين آراء أفراد الدراسة في بعد الواقع ، حيث بلغت قيمة ف (١٤،٢٧) عند مستوى دلالة (٠،٠١) .
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية تجاه مدى انطباق الخصائص المهنية للقيادة التحويلية لمديرات المدارس الثانوية بين أفراد عينة الدراسة في بعد الواقع، حيث بلغت قيمة ف (١٣،٢٥) عند مستوى دلالة (٠،٠١) .
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية تجاه مدى انطباق الخصائص العقائدية للقيادة التحويلية لمديرات المدارس الثانوية بين آراء أفراد عينة الدراسة في بعد الواقع، حيث بلغت قيمة ف (١٤،٦٠) عند مستوى دلالة (٠،٠١) .
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء أفراد عينة الدراسة في بعد المستقبل تجاه ما يؤمل أن تتصف به مديرة المدرسة الثانوية من سمات الخصائص الشخصية، حيث بلغت قيمة ف (٣،٣٠) عند مستوى دلالة (٠،٠٥)
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء أفراد عينة الدراسة في بعد المستقبل تجاه ما يؤمل أن تتصف به مديرة المدرسة الثانوية من سمات الخصائص المهنية، حيث بلغت قيمة ف (٤،٤١) عند مستوى دلالة (٠،٠٥) .
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء أفراد عينة الدراسة في بعد المستقبل تجاه ما يؤمل أن تتصف به مديرة المدرسة الثانوية من سمات الخصائص العقائدية، حيث بلغت قيمة ف (٢،٩٢) .

خلاصة نتائج الإجابة على السؤال السادس :

- لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) فأقل بين المستوى التعليمي ودرجة الموافقة على الخصائص الشخصية في بعد (الواقع)
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) فأقل بين المستوى التعليمي ودرجة الموافقة على الخصائص المهنية في بعد (الواقع) .
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) فأقل بين المستوى التعليمي ودرجة الموافقة على الخصائص العقائديه في بعد (الواقع)
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) فأقل بين المستوى التعليمي ودرجة الموافقة على الخصائص الشخصية في بعد (المستقبل) .
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) فأقل بين المستوى التعليمي ودرجة الموافقة على الخصائص المهنية في بعد (المستقبل)
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) فأقل بين المستوى التعليمي ودرجة الموافقة على الخصائص العقائديه في بعد (المستقبل) .
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) فأقل بين سنوات خبره ودرجة الموافقة على الخصائص الشخصية في بعد (الواقع) .
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) فأقل بين سنوات خبره ودرجة الموافقة على الخصائص المهنية في بعد (الواقع) .
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) فأقل بين سنوات خبره ودرجة الموافقة على الخصائص العقائديه في بعد (الواقع) .

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) فأقل بين سنوات الخبرة ودرجة الموافقة على الخصائص الشخصية في بعد (المستقبل) .
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) فأقل بين سنوات الخبرة ودرجة الموافقة على الخصائص المهنية في بعد (المستقبل) .
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) فأقل بين سنوات الخبرة ودرجة الموافقة على الخصائص العقائديه في بعد (المستقبل)

التوصيات وآليات العمل

من خلال أدبيات الدراسة ونتائج الدراسة الميدانية فقد توصلت الباحثة الى عدد من التوصيات كما يلي:

١- توصي الباحثة بضرورة الاهتمام باختيار مديرات المدارس من المؤهلات لتولي المناصب الإدارية من خلال عدة معايير منها معرفة خصائصهن الشخصية والمهنية الواقعية من خلال اختبارات القيادة المطبقة في الجامعات ومراكز التدريب المعنية.

٢- التوسع في الدورات التدريبية بمراكز الدورات والتدريب والمقدمة لمديرات المدارس والتي تساعدهن في التعرف على كل ما هو جديد تطبيقاً في مجال السلوك القيادي بصورة عامة والقيادة التحويلية بصورة خاصة، مع تحديد البرامج التي تريد وزارة التربية والتعليم تنفيذها من قبل مراكز التدريب.

٣- أن ما أشارت إليه المديرات والمساعدات مجتمع الدراسة من أنهن يمارسن القيادة التحويلية في الواقع أمر رفضته عينة المعلمات ، أمر فيه من عدم الواقعية في طرح مجتمع المديرات والمساعدات ويظهر ذلك من خلال المشكلات الإدارية وعدم تطور السلوك الإداري في المدارس من نتائج الدراسات السابقة ، فكانت مجمل النتائج هو إصلاح الخصائص القيمية لتصلح الخصائص الشخصية والمهنية لأن الخصائص القيمية مرتبطة بالقيم الدينية وفي ذلك لن يحدث تقدم إلا بهداية الله سبحانه وتعالى.

- ٤- التأكيد على ضرورة رفع مستوى الخصائص القيمية خاصة فيما يتعلق بجانب العمل بإعتبار أن العمل عبادة كما جاء في الهدي النبوي لأنه عند رفع مستوى قيمة الخصائص القيمية (الدينية) يتم ألياً رفع مستوى قيمة الخصائص الشخصية والمهنية لأن البعد الديني هو القيم... يقول الله تعالى «إنك لا تهدي من أحببت ولكن الله يهدي من يشاء»
- ٥- أن الإدارة في الإسلام مصدرها الأخلاقيات التي يدعو إليها الدين الإسلامي الحنيف، بل إن الدين الإسلامي هو دين الأخلاق يقول صلى الله عليه وسلم (إنما بعثت لأتمم مكارم الأخلاق) . لذا فإن الاسترشاد بمضامين خصائص القائد التحويلي في المحاور الثلاثة كلها وجدت سماتها في الدين الحنيف ولكن تبقى أن تمارس بتقنيات أداء ترفع من مستوى الأهداف وبالتالي.. تكون القيادة المدرسية أول من يرسم معالم التنمية البشرية التي تنشدها استراتيجيات التخطيط في المملكة.
- ٦- هناك حاجة للتركيز على خصائص السلوك القيادي الثلاثة (الشخصي، المهني، العقائدي) عند اختيار المديرات.
- ٧- أن تتوفر لديهن خصائص السلوك القيادي الثلاثة (الشخصي، المهني، العقائدي) بدرجة عالية هن أقرب إلى ممارسة السلوك التحويلي من أجل إجراء التغيير المطلوب بحثاً من الأداء

المقترحات

من خلال نتائج الدراسة الحالية وفي ضوء التوصيات وآليات العمل تقترح الباحثة مايلي:

- ١- إجراء مزيد من الدراسات عن ضعف خصائص القيادة التحويلية لدى مديرات التعليم الحكومي و الأهلي.
- ٢- إجراء دراسات مماثلة في مناطق تعليمية أخرى.
- ٣- إجراء دراسة مماثلة على مديري المدارس الثانوية.
- ٤- إجراء دراسة لإبراز أهمية توفر خصائص القيادة التحويلية الثلاثة في السلوك القيادي وقوتنا في ذلك النبي محمد صلى الله عليه وسلم كأعظم قائد تحويلي في التاريخ يشهد له في ذلك أعداء الإسلام قبل المسلمين.
- ٥- إجراء دراسات لمعرفة مدى أخطار تقصير القادة في الممارسة الحقة لأسلوب القيادة التحويلية في مجال إدارة التغيير لتطوير بيئة المجتمع السعودي.
- ٤- أن تستفيد مراكز التدريب من برامج القيادة التحويلية التي تنفذ في مراكز التدريب في الولايات المتحدة الأمريكية عند قيامها بتدريب المديرات.
- ٥- العمل على كشف معوقات التغيير والتطوير وتذليلها من خلال الآليات المقترحة التالية:
 - أ- توفير الدعم المادي للتغيرات المعدة.
 - ب- اختيار المرأة المناسبة للمكان المناسب ممن تتوفر بهم خصائص القيادة التحويلية عند الترشيح للمناصب الإدارية.
 - ج- العمل على حل المشكلات الإدارية التي تعترض سير التطوير والتحديث في المدارس.

- ٦- الحرص على تزويد مديرات المدارس بكل ما يحتاجونه من معلمات حسب الاحتياج الفعلي للمدرسه من تخصصات مع توفير كافة الإمكانيات المساعدة على تطوير العمل المدرسي.
- ٧- العمل على تفعيل التقنيات الحديثة بالمدارس مثل شبكة الإنترنت والبريد الإلكتروني للإطلاع على التعاميم الصادرة من الإدارة التعليمية والرد عليها ببسر وسهولة مما يخفف عبء الأعمال المكتبية لمديرة المدرسة وبالتالي استغلال الوقت في الأعمال الإشرافية التي من شأنها المساعدة في تطوير الأداء المدرسي.
- ٨- الإهتمام بعقد دورات خاصة للمديرات والمساعدات في مجال : تقدير الذات، الحوار مع الآخر (المديرة المعلمة) ، كيف يكون العمل ناجحاً مع وجود مشكلات؟، استراتيجيات التطوير وعلاقتها بالقيم الأخلاقية (العقائدية)، كيفية تعامل القادة مع مختلفي درجات الإنفعال، دور التفكير والإبداع في صناعة القادة، كيف يكون الدماغ مركزاً لإبداع ، المديرية مشرفة مقيمة، تحفيز المديرات والمساعدات وعلاقته بالقيم الأخلاقية (العقائدية).

المصادر والمراجع

المصادر والمراجع

أولاً: المصادر

القران الكريم

ثانياً: المراجع

١- المراجع العربية

- (١) أبو سن ، أحمد إبراهيم ، (١٩٩٦ م) . الإدارة في الإسلام ، ط٦ ، الرياض: دار الخريجي.
- (٢) أحمد ، إبراهيم أحمد ، (١٢٢١هـ - ٢٠٠٠ م) . الجوانب السلوكية في الإدارة المدرسية ، القاهرة: دار الفكر العربي .
- (٣) أحمد ، إبراهيم أحمد ، (١٩٩٩م) . نحو تطوير الإدارة المدرسية ، الإسكندرية: مكتبة المعارف الحديثة.
- (٤) الإدارة العامة للتعليم بمنطقة عسير ، (١٤٢٣هـ) . ورقة عمل حول مدرسة المستقبل، ندوة مدرسة المستقبل، في الفترة من ١٦-١٧ شعبان ، كلية التربية، جامعة الملك سعود، الرياض.
- (٥) الرفاعي ، سعد سعيد ، (١٤٢٢هـ) . إجراءات الإدارة المدرسية في المملكة العربية السعودية ، الرياض : مكتبة الملك فهد الوطنية
- (٦) الاعرجي ، عاصم ، (١٤١٦هـ) . دراسات معاصرة في التطوير الإداري، عمان: دار الفكر للطباعة والنشر .
- (٧) توفيق، جميل أحمد ، (٢٠٠٠ م) . إدارة الاعمال : مدخل وظيفي ، القاهرة : الدار الجامعية.

- (٨) الثبتي ، عبدالله جويبر ، (١٤١٩ هـ) . الصفات القيادية المتوفرة في مدير المدرسة الناجح من وجهة نظر معلمي المرحلة الثانوية بمدينة الطائف ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية جامعة ام القرى ، مكة المكرمة.
- (٩) الجرب ، محمد الحسن ، (١٤٢١هـ) . الأنماط الإدارية لمديري المدارس الثانوية وعلاقتها بدافعية المعلمين الى العمل من وجهة نظر المعلمين ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة الملك سعود: الرياض.
- (١٠) الحاج ، فايز محمد ، (١٤٢٣هـ) . البيئة التعليمية لمدرسة المستقبل، ندوة مدرسة المستقبل ، في الفترة من ١٦-١٧ شعبان ، كلية التربى ، جامعة الملك سعود، الرياض.
- (١١) الحارثي ، منصور بريد ، (١٤١٩-١٤٢٠هـ) . إسهام دورات مديري المدارس في تغيير السلوك القيادي لمديري المدارس المتوسطة والثانوية بمدينة الطائف، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية جامعة ام القرى ، مكة المكرمة.
- (١٢) حريم ، حسين ، (١٩٩٧م) . السلوك التنظيمي ، عمان : دار زهران.
- (١٣) حسن، راوية ، (١٩٩٩م) . السلوك التنظيمي ، الاسكندرية : الدار الجامعية.
- (١٤) الحماد، ابراهيم سليمان ، (١٤١٤هـ) . دراسة مقارنة بين الادارة العامة والادارة التربوية في ضوء وأسس مبادئ الادارة في الاسلام ، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية جامعة ام القرى، مكة المكرمة .
- (١٥) خلف، عمر محمد ، (١٩٨٦م) . أساسيات الإدارة والاقتصاد في التنظيمات التربوية، الكويت: ذات السلاسل .
- (١٦) درويش ، عبد الكريم وتكلا ، ليلي . (١٩٨٠م) . أصول الإدارة العامة ، القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية .
- (١٧) دياب ، إسماعيل محمد ، (٢٠٠١م) . الإدارة المدرسية ، الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة للنشر .

- (١٨) الرؤية الكويتية لمعالم مدرسة المستقبل ، (٢٠٠٠ م) ، مجلة التربية ، العدد ٣٥ ، السنة ١٠ ، الكويت.
- (١٩) زايد ، عادل محمد ، (١٩٩٩ م) . تحليل تأثير القيادة في تنمية العاملين ، مجلة العربي للعلوم الادارية ، العدد ٢ ، المجلد ٦ ، مجلس النشر العلمي ، جامعة الكويت ، الكويت.
- (٢٠) السادة ، حسين بدر ، (١٤١٨ هـ) . دور مديري المدارس بالمرحلة الأساسية في التطوير المهني للمعلمين بمدارس البحرين ، مجلة رسالة الخليج العربي ، العدد ٦٥ ، السنة ١٨ ، مكتب التربية العربي لدول الخليج ، الرياض.
- (٢١) سالم ، فؤاد الشيخ وآخرون ، (١٩٩٥ م) . المفاهيم الادارية الحديثة ، عمان : الجامعة الأردنية .
- (٢٢) سلطان ، تركي ابراهيم ، (١٩٩٦ م) . هندسة التغيير - التغيير الجذري لفن الإدارة: المنهجية والتطبيق ، القاهرة
- (٢٣) السلمي ، علي ، (١٩٩٨ م) . تطوير أداء وتجديد المنظمات ، القاهرة : دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع .
- (٢٤) سيزلاقي ، أندرودي و مارك جي ، والاس ، (١٤١٢ هـ - ١٩٩١ م) . السلوك التنظيمي والأداء ، (ترجمة : جعفر ابو القاسم أحمد) ، الرياض : معهد الاداره العامة.
- (٢٥) شريف ، علي ، (١٩٩٧ م) . الإدارة المعاصرة ، الاسكندرية : الدار الجامعية للنشر .

(٢٦) الشمري ، حجي عابد ، (١٤٢١-١٤٢٢هـ) . نماذج مختارة للمدير الفعال في المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة الملك سعود: الرياض.

(٢٧) شوشة ، فريد ، (١٩٩٩م) . الإدارة الاستراتيجية ، القاهرة : دار النهضة العربية.

(٢٨) شوقي ، طريف ، (١٩٩٣ م) . السلوك القيادي وفعالية الإدارة ، القاهرة: مكتبة غريب.

(٢٩) شيحا ، تركي ابراهيم ، (١٩٩٣م) . اصول الإدارة العامة ، الإسكندرية: منشأة المعارف .

(٣٠) الصانع ، مواهب أحمد ، (١٤١٦هـ —) . اثر النمط القيادي لمديرة المدرسة الثانوية ومساعدتها على المناخ المدرسي من وجهة نظر المعلمات ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية جامعة ام القرى ، مكة المكرمة.

(٣١) الضبع ، ثناء يوسف وجاب الله ، منال ، (١٤٢٣هـ) . المدرسة العصرية بين أصالة الماضي واستشراف المستقبل ، ندوة مدرسة المستقبل، في الفترة من ١٦-١٧ شعبان، كلية التربية، جامعة الملك سعود، الرياض.

(٣٢) عامر ، سعيد يس ، (١٤١٢هـ — ١٩٩١م) . قضايا هامة لإدارة التغيير ، القاهرة: مركز وايد سرفيس للاستشارات والتطوير الإداري .

(٣٣) العامري ، أحمد سالم ، (٢٠٠٢م) . السلوك القيادي التحويلي وسلوك المواطنة التنظيمية في الأجهزة الحكومية السعودية، المجلة العربية للعلوم الإدارية، العدد، المجلد ٩ ، مجلس النشر العلمي، جامعة الكويت، الكويت.

- (٣٤) عبد الفتاح ، نبيل عبد الحافظ ، (١٤١١هـ) . القيادة الإدارية بين الفكر الإسلامي والمفهوم المعاصر، مجلة الإداري ، العدد ٤٢ ، معهد الإدارة العامة، مسقط.
- (٣٥) العبد الكريم ، راشد ، (١٤٢٣هـ) . مدرسة المستقبل تحولات رئيسية، ندوة مدرسة المستقبل ، في الفترة من ١٦-١٧ شعبان، كلية التربية، جامعة الملك سعود، الرياض.
- (٣٦) عبد الهادي ، محمد أحمد ، (١٩٨٤م) . الإدارة المدرسية في مجال التطبيق الميداني، جدة : دار البيان العربي .
- (٣٧) العبودي ، محسن ، (١٩٨٤م) . الاتجاهات الحديثة في القيادة ، رسالة دكتوراه منشورة، القاهرة، دار النهضة العربية.
- (٣٨) عبيدات ، ذوقان وآخرون ، (١٤١٨هـ) . البحث العلمي : مفهومه وأدواته وأساليبه، ط٦، عمان : دار الفكر للطباعة والنشر .
- (٣٩) العجمي ، محمد حسنين ، (١٤٢٠هـ - ٢٠٠٠م) . الإدارة المدرسية ، القاهرة: دار الفكر العربي .
- (٤٠) العديلي ، ناصر محمد ، (١٤١٦هـ) . السلوك الإنساني والتنظيمي : منظور كلي مقارنة ، الرياض معهد الإدارة العامة .
- (٤١) عساف ، محمود ، (١٩٨٨م) . اصول الإدارة ، الجيزة : مكتبة لطفي .
- (٤٢) العويرضي ، عبد الرحمن عبدالله ، (١٤١٨هـ) . أهم العوامل المؤثرة في فاعلية أداء مديري المدارس الابتدائية في منطقة الرياض التعليمية ، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك سعود: الرياض.

- (٤٣) العيسى ، ايمن محمد فهد ، (١٤١٣هـ) . العلاقة بين النمط القيادي لمديرات المدارس الثانوية التابعة للرئاسة العامة لتعليم البنات في مدينة الرياض وبين مستوى الدافعية والروح المعنوية بين المعلمات السعوديات العاملات معهن ، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، الجامعة الأردنية.
- (٤٤) الغامدي ، سعيد محمد ، (١٤٢١هـ) . القيادة التحويلية في الجامعات السعودية مدى ممارستها وامتلاك خصائصها من قبل القيادات الأكاديمية ، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة ام القرى، مكة المكرمة .
- (٤٥) الغامدي ، سعيد مريسي ، (١٤٢٠هـ) . السلوك القيادي لمديري المدارس الثانوية وعلاقتها بالروح المعنوية للمعلمين ، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية جامعة ام القرى، مكة المكرمة .
- (٤٦) الفايز ، عبدالله عبد الرحمن ، (١٤١٣هـ) . الادارة التعليمية والادارة المدرسية، الرياض : مطبعة سفير.
- (٤٧) القاسم ، منصور أحمد ، (١٤١٩هـ) . دور مديري المدارس الثانوية في تنمية كفاءة المعلمين مهنيًا من وجهة نظر المعلمين والمديرين والمشرفين التربويين بمدينة الرياض، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك سعود: الرياض.
- (٤٨) القاضي ، فؤاد ، (١٩٩٧م) . ادارة التغيير ، القاهرة : المطبعة العثمانية.
- (٤٩) القرشي ، نواف رزيق ، (١٤٢٠هـ) . إدارة التغيير مدخل لتطوير العلاقة بين التعليم الثانوي وخطط التنمية بالمملكة العربية السعودية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك سعود: الرياض.

٥٠) كعكي ، سهام محمد ، (١٤٢٣هـ -) . إدارة مدرسة المستقبل، ندوة مدرسة المستقبل، في الفترة من ١٦-١٧ شعبان ، كلية التربية، جامعة الملك سعود، الرياض.

٥١) كنعان ، نواف ، (١٩٩٥م) . القيادة الإدارية ، ط٥ ، عمان: مكتبة دار الثقافة.

٥٢) ماهر ، أحمد ، (١٩٩٧م) . السلوك التنظيمي : مدخل بناء المهارات، ط٦، الإسكندرية: مركز التنمية الإدارية .

٥٣) مصطفى ، أحمد سيد ، (١٩٩٩م) . المدير في عالم متغير. ط٢

٥٤) المطيري ، حزام ماطر، (١٤١٧هـ) ، الإدارة الإسلامية المنهج والممارسة. الرياض.

٥٥) المغيرة ، سعد عبد الرحمن ، (١٤٢٠هـ) . معالم القيادة في الأحاديث النبوية كما وردت في صحيح الإمام مسلم وتطبيقاتها التربوية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك سعود: الرياض.

٥٦) المنيف ، إبراهيم، (١٩٨٣م) . الإدارة المفاهيم الأسس المهام، الرياض: دار العلوم

٥٧) إبراهيم، عبدالله ، (١٤٢٠هـ) . تطور الفكر الإداري المعاصر، الرياض: آفاق الإبداع العالمية .

٥٨) نصير ، نعيم ، (١٩٨٧م) . القيادة في الإدارة العربية وموقعها من النظريات المعاصرة والتراث العربي الإسلامي، عمان: المنظمة العربية للعلوم الإدارية.

٥٩) النمر ، سعود محمد وآخرون ، (١٤١٧هـ) . الإدارة العامة الأسس والوظائف،

- (٦٠) هاشم ، احمد عمر ، (١٩٩٦م) . القدوة في الإسلام كمنهج للتغيير، في الإدارة في ظلال التغيير، تحرير : سعيد يس عامر ، مركز وايد سرفيس للاستشارات والتطوير الإداري، القاهرة.
- (٦١) هجان ، علي حمزة ، (١٤١٧هـ) . واقع السلوك القيادي لرؤساء الأقسام الأكاديمية في كليات المعلمين السعودية كما يراها رؤساء الأقسام الأكاديمية وأعضاءها، بحث منشور، مركز البحوث التربوية، جامعة الملك سعود، الرياض.
- (٦٢) الهاللي ، الشرييني الهاللي ، (٢٠٠١م) . استخدام نظريتي القيادة التحويلية والإجرائية في التعليم الجامعي في بعض الكليات الجامعية (دراسة تحليلية)، مجلة مستقبل التربية العربية ، العدد ٢١، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية.
- (٦٣) الهواري ، سيد ، (١٩٩٩م) . القائد التحويلي ، ط٢ ، القاهرة : مكتبة عين شمس.
- (٦٤) الهواري ، (١٩٩٩م) . نحو تطوير الإدارة المدرسية، الإسكندرية: مكتبة المعارف الحديثة.
- (٦٥) الهواري ، (١٩٩٦م) . المديرون خمسة أنواع ، القاهرة: مكتبة عين شمس.
- (٦٦) الهواري، (١٩٩٩م) . منظمة القرن الـ ٢١ ، القاهرة : مكتبة عين شمس.
- (٦٧) وثيقة استشراف مستقبل العمل التربوي في الدول الأعضاء بمكتب التربية العربي لدول الخليج، (١٤٢٠هـ) . مكتب التربية العربي لدول الخليج، الرياض.
- (٦٨) يوسف ، حلمي شحادة ، (١٩٨٦م) . القيادة الإدارية ، مجلة الإداري، العدد ٢٥، معهد الإدارة العامة، مسقط.

٣- المراجع الأجنبية

- 1- Avolio , B.J , (1994) . Some Antecedents to trnasformational leadership , international journal of public administration , 17 No 19 .
- 2- Beaven , M . H, (1989) . Leadersip ,Charisma, Personality and Power. Paper Presented at The Annual Meeting of the National Women s Studies Association , Towson , MD .
- 3- Burns , Bernard , (1992) . Manging Change , pitman london .
- 4- Chirichello,Michael,(1999). Building Capacity for change. Transformational Leadership for School Principlals, Educational change, Educational Environment, Elementry Secondary Education,Instructional Leadeanship, Leaders , Leadership Styleas, Principals, School Effectiveness, School Organization, Teacher Attitudes.
- 5- Clatworthy , F , J , (1982) . Toward a New Paradigm in staff Development , Transformational Leadership , Paper Presented at The National Conference of the Staff Dev elopment Council, Detroit,MI .
- 6- Colvin , Rober , (1999) . Transformational leadership , Aprescription for contemporary organizations .
- 7- Fairholm , G. w , (1995) . Values leadership : A values philosophy model , International journal of Valu-Bades Mangement.

- 8- Faughn , Shirley J , (1991) . **Transformational leadership in the small christian college** , PHD dissertation University of Illinois at Urban - champain .
- 9- Niles , Glenn paul , (1997) . **A comparative study of Leadership Behaviors In University setting** , Transformational leadership , Transactional leadership, Charisma , Add dissertation the University of Rochester .
- 10- Rammel , Virginia V , (1999) . **Do superintendents that have met the highest number of ohio s performance standards describe their leadership as mor transformational** , PHD , The university of Dayton .
- 11- Jackson, Roland , (1999) . **Transformational and transactional leadership in division administration at three institutions of higher education : an application of Bass and Avolio Multifactor leadership questionnaire** , EDD , Dissertation , Universtiy & cincinnati .
- 12- Hallinger, P. (1992). **"The Evolving Role of American Principals: From Managerial to Instructional, To Transfor mational Leadevs**, Journal of Educational Acministration.
- 13- Dinlaw, D.C, (1989), **Coaching for Commitment**: Managerial Strategies For Obtaining Superior Performance, san Pieg, CA: Universty Associates.
- 14- Sagor, R.P. (1992) **"Three Principals she Hake adihrence**," Educational heaeler ship.

15- Tuki, G (1994) Leadership in organizations, Englewood Cliffs, Prentice-Hall.

الملاحق

ملحق رقم (١)
أسماء المحكمين لأداة الدراسة

أسماء السادة

أعضاء هيئة التدريس محكمي الاستبانة

الاسم	الكلية	القسم	الجامعة
أ.د. أسعد مكاوي	التربية	الإدارة التربوية والتخطيط	جامعة أم القرى
د. جويبر ماطر الثبتي	التربية	الإدارة التربوية والتخطيط	جامعة أم القرى
د. جواهر أحمد قناديلي	التربية	الإدارة التربوية والتخطيط	جامعة أم القرى
د. فائقة عباس سنبل	التربية	الإدارة التربوية والتخطيط	جامعة أم القرى
د. جميلة عبدالله السقا	التربية	التربية الإسلامية	جامعة أم القرى
د. عفاف البار	الآداب	اللغة العربية	جامعة الملك عبدالعزيز
د. سلوى محمد عرب	الآداب	اللغة العربية	جامعة الملك عبدالعزيز

ملحق رقم (٣)
الاستبانة الموجهة للمديرات

استمارة
المدير ات

المملكة العربية السعودية
وزارة التعليم العالي
جامعة أم القرى
كلية التربية - العاصمة المقدسة
قسم الإدارة التربوية والتخطيط

استبانة
خاصة بموضوع

القيادة التحويلية والتخبير المطلوب في السلوك القيادي
دراسة ميدانية
للسلوك القيادي لمديرات المدارس الثانوية

إعداد الطالبة
خديجة أحمد صديق كنساره

إشراف
د/ محمد أحمد حسن المنشي
أستاذ السياسة والتخطيط التربوي المساعد

بحث مكمل لمتطلبات الحصول علي درجة الماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط

الفصل الدراسي الأول
٢٠٠٤ / ١٤٢٤ م

الأول : الخصائص الشخصية للمديرة :-

المستقبل				العبارة	الواقع				
لاوافق بشدة	لاوافق	نوعا ما	وافق بشدة		لاوافق بشدة	لاوافق	نوعا ما	وافق	وافق بشدة
				أجعل من نفسي قدوة لهن .					
				أعتبر الأخطاء تجارب عملية مفيدة.					
				أحرص علي التعلم الذاتي المستمر.					
				أشارك العاملات في مواجهة الأزمات.					
				أعمل علي دعم روح الفريق الواحد.					
				أحافظ علي روح العمل الجماعي في المدرسة .					
				أحث العاملات علي الإخلاص في العمل .					
				أتمتع بمهارات قيادية تعزز تقنهن في نفسي .					
				تقتي في العاملات معي كبيرة .					
				لدي قدرة علي تحمل تجاوزات الآخرين اللفظية والسلوكية .					
				أمتلك موهبة علي إبتكار طرق جديدة لأداء العمل.					
				أمتلك موهبة في التأثير علي العاملات معي.					
				أعمل علي تعزيز روح التفاؤل بين العاملات .					
				توقعاتي بمثابة إلهام تلبائي * لدى العاملات معي.					
				أساعد العاملات معي علي استشراف مستقبل المدرسة وطالباتها.					
				حازمة بأطف في مواجهة القوة المضادة للتغيير.					
				حازمة في إحقاق الحق .					
				أستخدم عبارات مؤثرة عندما أريد إحداث التغيير .					
				أوجه العاملات معي نحو الأفضل .					
				أقدر جهود العاملات معي للعمل من خلال التحفيز والتشجيع .					
				أراي مقبولة لدي العاملات نتيجة لقناعتهن بها .					
				أعمل علي رفع معنويات العاملات .					
				أحترم العلاقات بين العاملات .					
				أترك الحرية للعاملات للقيام بأعمالهن بالطريقة المناسبة .					

* الإلهام التلبائي : هو تقارب المشاعر بسبب النجاح في تقارب توارد الخواطر بين المديرة والعاملات .

المسقبل					العبارة	الواقعة				
تقبل	لاوافق بشدة	لاوافق	نوعا ما	وافق بشدة		لاوافق بشدة	لاوافق	نوعا ما	وافق	وافق بشدة
					أشجع الإتصال المتبادل بين العاملات أنفسهن وبينهن وبيني .					
					لدي القدرة علي بناء علاقات مع فئات مختلفة من المجتمع .					
					أشعرهن بعلاقتي الحميمة من خلال اهتمامي بالقضايا الشخصية للعاملات معي .					
					أستمع لحديث العاملات معي باهتمام عندما يتحدثن معي .					
					أعمل بحذر عند عدم التأكد من طبيعة المشكلة أو من نتائجها .					
					لدي القدرة علي التعامل مع المواقف الغامضة والوصول بها إلي درجة الوضوح سواء للعاملات أو لشخصي .					
					أستثير حماس العاملات معي نحو التغيير .					
					أبث روح الحماس بين العاملات معني نحو تجريب أساليب جيدة لتحسين الأداء .					
					أتبني الأفكار الجديدة وأخضعها للدراسة .					

المحور الثاني : الخصائص المهنية لعملية التغيير :-

					أدرك مدي الحاجة للتغيير نحو الأفضل .						٣
					أخطط للعمل مسبقا .						٣
					أعمل علي غرس القيم* المثلي في الثقافة التنظيمية* السائدة .						٣
					استخدم الحكمة عند إصدار أي قرار .						٣
					أمتلك سعة الأفق .						٣
					أبحث عن أفكار جديدة بناءة .						٣
					أحرص علي إسناد كل عمل إلي من تجيد أدائه أفضل من غيرها .						٤
					العاملات معني يعملن بروح الولاء للعمل وليس للمديرة .						٤
					لدي قناعة قوية بقدرات العاملات العالية .						٤
					أحسن بمشاعر العاملات معي .						٤

* الثقافة التنظيمية : نظام مشترك للقيم والمعتقدات يؤدي إلي قواعد وأخلاق تحكم السلوك وبالتالي إيجاد طريقة مميزة لعمل المنظمة .
* القيم : هي المعتقدات التي يعتقد أصحابها بقيمتها، ويلتزمون بمضامينها، فهي تحدد السلوك المقبول والمرفوض، والصواب والخطأ.

المس					العبارة	الواق				
تقبل	لاوافق بشدة	لاوافق	وافق	وافق بشدة		لاوافق بشدة	لاوافق	نوعا ما	وافق	وافق بشدة
					أطلب من العاملات إبداء الرأي والمشورة الهادفة عند الحاجة .					
					أعطي اهتماما شاملا شخصيا بالاحتياجات الفردية للنمو المهني والإنجاز لكل من تعمل معي .					
					أستثير تفكير العاملات في تجديد طرق الأداء .					
					أشجع العاملات علي التعبير عن أفكارهن حتى لو تعارضت مع أفكاري .					
					أسمح للعاملات بقدر كبير من المبادرة في عملية التغيير .					
					أحرص علي تنمية قدرات العاملات من خلال تكليفهن ببعض المهام .					
					أحرص علي عقد الاجتماعات في موعدها المحدد .					
					أهتم بعمل اللقاءات التربوية داخل المدرسة .					
					أعطي العاملات الحرية لتأدية جميع المهمات مادامت أساليب أدائها صحيحة .					
					أشعر برضا العاملات من خلال أدائهن الإبداعي .					
					لدي القدرة علي حل المشكلات التي قد تظهر بين العاملات .					
					أشجع علي حل المشكلات بالطرق العلمية .					
					أشجع علي تحكيم العقل لحل المشكلات المدرسية التي يتعرض لها العاملات معي .					
					أحث علي التنافس في تحسين الأداء بين العاملات .					
					أشجع علي طرح أفكار مبتكرة للتحسين المستمر .					
					أشجع العاملات علي تنفيذ العمل في موعده محافظة علي مستوي الأداء (الإنتاج) .					
					أشرك العاملات معي في تحديد الأهداف ورسم الخطط وتنفيذها (رسم الإستراتيجية السنوية للمدرسة					
					أومن بأهمية المشاركة في عملية التغيير .					

المحور الثالث: الخصائص القيمة لعملية التغيير :-

المسقبل					العبارة	الواقع				
لاوافق بشدة	لاوافق	نوعا ما	أوافق	أوافق بشدة		لاوافق بشدة	لاوافق	نوعا ما	أوافق	أوافق بشدة
					أؤكد أن أي عمل مفيد يحقق أمر الله ومرضاته هو عبادة الله (العمل عبادة من العبادات) .					
					أعاقب علي أي تقصير في أداء العمل.					
					أطلع العاملات علي التقرير السنوي لأدائهن الوظيفي .					
					أوزع العمل بين العاملات بالعدل .					
					أؤكد أن العدل في كل الأمور خير كله .					
					أشعر العاملات معي بصدق أقوالي من خلال أفعالي .					
					أثير في العاملات التحدي والثبات .					
					من صفاتي اللين من غير ضعف .					
					أنا متزنة في تصرفاتي ومعاملاتي .					
					أعامل الآخرين بالحب والاحترام .					
					أتسامح في بعض هفوات العاملات.					
					أصفح عن الإساءة المتعلقة بي شخصيا .					
					أرغب العاملات أوثرها علي رغباتي الخاصة إذا كانت تخدم العمل.					
					أتعامل مع العاملات بروح الإخاء .					
					أأقبل الوشاية بالآخرين .					

ملحق رقم (٣)

الاستبانة الموجهة للمعلمات والمساعدات

استمارة
المساعدات / المعونات

المملكة العربية السعودية
وزارة التعليم العالي
جامعة أم القرى
كلية التربية - العاصمة المقدسة
قسم الإدارة التربوية والتخطيط

استبانة
خاصة بموضوع

القيادة التحويلية والتغيير المطلوب في السلوك القيادي
دراسة ميدانية
للسلوك القيادي لمديرات المدارس الثانوية

إعداد الطالبة
خديجة أحمد صديق كنساره

إشراف
د/ محمد أحمد حسن المنشي
أستاذ السياسة والتخطيط التربوي المساعد

بحث مكمل لمتطلبات الحصول علي درجة الماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط

الفصل الدراسي الأول
٢٠٠٤م / ١٤٢٤هـ

معلومات عامة

الرجاء وضع علامة (✓) أمام المربع المناسب .

١. العمل :

مساعدة

معلمة

٢. المؤهل العلمي :

دكتوراه

ماجستير

بكالوريوس

تربوي

غير تربوي

دبلوم تربوي

أخرى فضلاً أذكرها

٣. عدد سنوات العمل مع المديرية الحالية :

من ٥ سنوات إلى أقل من ١٠ سنوات

من ١٠ سنوات إلى أقل من ١٥ سنة

من ١٥ سنة إلى أقل من ٢٠ سنة

من ٢٠ سنة فأكثر

المحور الأول : الخصائص الشخصية للمديرة :-

المستقبل					العبارة	الواقعية					الرقم
لاوافق بشدة	لاوافق	نوعا ما	وافق	وافق بشدة		لاوافق بشدة	لاوافق	نوعا ما	وافق	وافق بشدة	
					تجعل من نفسها قدوة لنا.						١
					تعتبر الأخطاء تجارب عملية مفيدة .						٢
					حريصة علي التعلم الذاتي المستمر .						٣
					الأولي في مشاركتنا أثناء مواجهة الأزمات.						٤
					تعمل علي دعم روح الفريق الواحد .						٥
					تحافظ علي روح العمل الجماعي في المدرسة .						٦
					تحثنا علي الإخلاص في العمل .						٧
					تتمتع بمهارات قيادية تعزز ثقتنا بها .						٨
					ثقتها بنا كبيرة .						٩
					لديها القدرة علي تحمل تجاوزات الآخرين اللفظية والسلوكية .						١٠
					تمتلك موهبة إبتكار طرق جديدة لأداء العمل .						١١
					تمتلك الموهبة في التأثير علينا .						١٢
					تعمل علي تعزيز روح التفاؤل بيننا.						١٣
					توقعاتها بمثابة إلهام تلبائي * لدينا.						١٤
					تساعدنا علي استشراف مستقبل مدرستنا وطالباتها.						١٥
					حازمة بلطف في مواجهة القوة المضادة للتغيير .						١٦
					حازمة في إحقاق الحق .						١٧
					تستخدم عبارات مؤثرة عندما تريد إحداث التغيير .						١٨
					توجهنا نحو الأفضل .						١٩
					تقدر جهودنا في العمل من خلال التحفيز والتشجيع .						٢٠
					آرائها مقبولة لدينا نتيجة لقناعتنا بها .						٢١
					تعمل علي رفع معنوياتنا .						٢٢
					تحترم العلاقات فيما بيننا .						٢٣
					تترك لنا الحرية للقيام بأعمالنا بالطريقة المناسبة .						٢٤

* الإلهام التلبائي : هو تقارب المشاعر بسبب النجاح في تقارب توارد الخواطر بين المديرة والعاملات .

المسقبل					العبارة	الواقعية					
لاوافق بشدة	لاوافق	نوعا ما	وافق	وافق بشدة		لاوافق بشدة	لاوافق	نوعا ما	وافق	وافق بشدة	الرقم
					تشجع الإتصال المتبادل بيننا وبينها .						٢٥
					لديها القدرة علي بناء علاقات مع فئات مختلفة من المجتمع .						٢٦
					نشعر بعلاقتها الحميمة معنا من خلال اهتمامها بالقضايا الشخصية لكل منا .						٢٧
					تستمع لنا باهتمام عند التحدث إليها .						٢٨
					تعمل بحذر عند عدم التأكد من طبيعة المشكلة أو من نتائجها .						٢٩
					لديها القدرة علي التعامل مع المواقف الغامضة والوصول بها إلي درجة الوضوح سواء للعاملات أو لشخصي .						٣٠
					تستثير حماسنا نحو التغيير .						٣١
					تثبت روح الحماس بيننا نحو تجريب أساليب جديدة لتحسين الأداء .						٣٢
					تتنبى الأفكار الجديدة وتخضعها للدراسة .						٣٣

المحو الثاني: الخصائص المهنية لعملية التغيير :-

					تدرك مدى الحاجة للتغيير نحو الأفضل .						٣٤
					تخطط للعمل مسبقا .						٣٥
					تعمل علي غرس القيم المثلي* في الثقافة التنظيمية* السائدة .						٣٦
					تستخدم الحكمة عند إصدارها لأي قرار .						٣٧
					تمتلك سعة الأفق .						٣٨
					تبحث عن أفكار جديدة بناءة .						٣٩
					حريصة علي إسناد كل عمل إلي من تجيد أداءه أفضل من غيرها .						٤٠
					نعمل بروح الولاء للعمل وليس للمديرة .						٤١
					لديها قناعة قوية بقدراتنا العالية .						٤٢
					تحس بمشاعرنا .						٤٣
					تطلب منا إبداء الرأي والمشورة الهادفة عند الحاجة .						٤٤

* الثقافة التنظيمية : نظام مشترك للقيم والمعتقدات يؤدي إلي قواعد وأخلاق تحكم لسلوك وبالتالي إيجاد طريقة مميزة لعمل المنظمة .

* القيم : هي المعتقدات التي يعتقد أصحابها بقيمتها ، ويلتزمون بمضامينها ، فهي تحدد السلوك المقبول والمرفوض ، والصواب والخطأ .

المسقبل					العبرة	الوقت					
لاوافق بشدة	لاوافق	نوعا ما	وافق	وافق بشدة		لاوافق بشدة	لاوافق	نوعا ما	وافق	وافق بشدة	الرقم
					تعطي اهتماما شخصيا بلاحتياجات الفردية للنمو المهني والإنجاز لكل منا .						٤٥
					تستثير تفكيرنا في تجديد طرق الأداء .						٤٦
					تشجعنا علي التعبير عن أفكارنا حتى لو تعارضت مع أفكارها						٤٧
					تسمح لنا بقدر كبير من المبادرة في عملية التغيير .						٤٨
					تعرض علي تنمية قدرتنا من خلال تكليفنا ببعض المهام .						٤٩
					تحرص علي عقد الاجتماعات في موعتها المحدد .						٥٠
					تهتم بعمل اللقاءات التربوية داخل المدرسة .						٥١
					تعطي لنا الحرية لتأدية جميع المهام مادامت أساليب أدائها صحيحة .						٥٢
					نشعر بالرضا عند أداء العمل بإبداع .						٥٣
					لديها القدرة علي حل المشكلات التي قد تظهر بيننا .						٥٤
					تشجعنا علي حل المشكلات بالطرق العلمية .						٥٥
					تشجعنا علي تحكيم العقل لحل المشكلات المدرسية التي تتعرض لها .						٥٦
					تحدثنا علي التنافس في تحسين الأداء .						٥٧
					تشجعنا علي طرح أفكار مبتكرة للتحسين المستمر .						٥٨
					تشجعنا علي تنفيذ العمل في موعده محافظة علي مستوي الأداء (الإنتاج) .						٥٩
					تشاركنا معها في تحديد الأهداف ورسم الخطط وتنفيذها (رسم الاستراتيجية في المدرسة) .						٦٠
					تؤمن بأهمية مشاركتنا في عملية التغيير .						٦١

المحور الثالث: الخصائص القيمية لعملية التغيير :-

المس				العبارة	الواق					
تقبل	لاوافق	لاوافق بشدة	أوافق بشدة		أوافق	نوعا ما	لاوافق	لاوافق بشدة	الرقم	
				تؤكد أن أي عمل مفيد يحقق أمر الله ومرضاته هو عبادة الله (العمل عبادة من العبادات).						٦٢
				تعاقب علي أي تقصير في أداء العمل .						٦٣
				تطلعنا علي التقرير السنوي لأدانا الوظيفي .						٦٤
				توزع العمل بيننا بالعدل .						٦٥
				تؤكد أن العدل في كل الأمور خير كله .						٦٦
				نشعر بصدق أقوالها من خلال أفعالها .						٦٧
				تثير فينا التحدي والثبات .						٦٨
				من صفاتها اللين من غير ضعف.						٦٩
				متزنة في تصرفاتها ومعاملاتها.						٧٠
				تعامل الآخرين بالحب والاحترام.						٧١
				تتسامح في بعض الهفوات التي تصدر منا .						٧٢
				تصفح عن الإساءة المتعلقة بها شخصيا .						٧٣
				رغباتنا تؤثر ما علي رغباتها الخاصة .						٧٤
				تعاملنا بروح الإخاء .						٧٥
				لاتقبل الوشاية بالآخرين .						٧٦

ملحق رقم (٤)

خطاب عميد كلية التربية

إلى مدير عام تعليم البنات بمكة المكرمة

الرقم: ٧٧٤ / ١٢
التاريخ: ١٤٠٢ / ١٢ / ١٤
المشروعات: لعه ٧



جامعة أم القرى
وزارة التعليم العالي
السعودية العربية

سعادة مدير عام تعليم البنات

الموقر

بمكة المكرمة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته .. وبعد ..

نفيد سعادتكم بان الطالبة / خديجة بنت احمد صديق كسارة ، احدى طالبات الدراسات العليا
بمرحلة الماجستير بقسم الادارة التربوية والتخطيط ، ترغب بتطبيق الاستبانة الخاصة بدراساتها على مديرات
ومعلمات المرحلة الثانوية بمدينة مكة المكرمة دون قراها والتي بعنوان :

القيادة التحويلية والتغيير المطلوب في السلوك القيادي

لذا آمل من سعادتكم التكرم بالموافقة وتسهيل مهمة الطالبة لتمكين من تطبيق الاستبانة المرفقة ، علما بان
الاستبانة تنقسم الى نموذجين احدهما يتم تطبيقه على مديرات المدارس والاخر يطبق على المعلمات بنفس
المدارس .

شاكرين لكم كريم تعاونكم .

وتقبلوا خالص التحية والتقدير ؛؛ ؛

عميد كلية التربية بمكة المكرمة

أ.د. محمود بن محمد كسناوي

Umm AL - Qura University
Makkah Al Mukarramah P.O. Box 715
Cable Gameat Umm Al - Qura, Makkah
Telex 540026 Jammka SJ
Faxemely 5564560
Tel - 02 - 5574644 (10 Lines)

مكة أم القرى
مكة المكرمة ص.ب : ٧١٥
تقيا : جامعة أم القرى مكة
كس عربي ٥٤٠٠٤١ م . ك جامعة
كسميلي : ٥٥٦٤٥٦٠
فيسون : ٥٥٧٤٦٤٤ - ٠٢ (١٠ خطوط)

ملحق رقم (٥)

**خطاب مديرة وحدة الدراسات والبحوث التربوية
إلى مديرات المدارس الثانوية**



المملكة العربية السعودية
وزارة المعارف
شئون تطعيم البنات
الإدارة العامة لتطعيم البنات بمكة المكرمة
وحدة الدراسات والبحوث التربوية



- ٢٦٧ -

الموضوع : تسهيل مهمة الطالبة / خديجة بنت أحمد صديق كئسارة

المحترمة

المكرمة مديرة المدرسة الثانوية

آسلاًم - عليكم - ورحمة الله وبركاته - وبعد

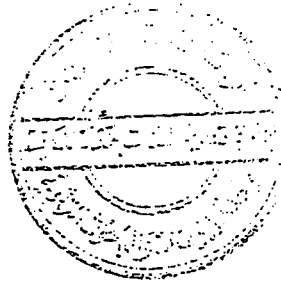
نأمل منكم تسهيل مهمة الطالبة / خديجة بنت أحمد صديق كئسارة بمرحلة الماجستير كلية التربية
قسم الإدارة التربوية والتخطيط بجامعة أم القرى للبنات بمكة المكرمة للإجابة على الاستبانة بعنوان
" القيادة التحويلية والتغيير المطلوب في السلوك القيادي " من قبلكم وعدد أوراقها المختومة ٥ فقط ومن
قبل مساعدات ومعلمات المرحلة الثانوية وعدد أوراقها المختومة ٥ فقط .

شاكرين لكم حمن تعاونكم لهاً .

ولكم تحياتنا .

مديرة وحدة الدراسات والبحوث التربوية

عنيرة حسين الأنصاري



ص. أبويااس

المرقات : كئسارة أحمد

التاريخ : ١٧/٨/١٤٢١

١٨/١١/٢٠